



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Gestión y desempeño de los teatros públicos en la Ciudad de Buenos Aires

Schargorodsky, Héctor

2010

Cita APA:

Schargorodsky, H. (2010). Gestión y desempeño de los teatros públicos en la Ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

CATALOGADO

Dirección de Doctorado

Tesis

GESTIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS TEATROS PÚBLICOS EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

DIRECTORES DE TESIS: Dr. Francisco M. Suárez (†)
Lic. Carlos M. M. Elia

DOCTORANDO: Agr. Héctor E. Schargorodsky

BUENOS AIRES, JUNIO DE 2010

Fecha de defensa
28/10/10

ÍNDICE

Introducción	7
--------------------	---

CAPÍTULO 1. LOS TEATROS PÚBLICOS: CONTEXTOS DE FUNCIONAMIENTO Y ESTRUCTURA DEL SECTOR CULTURAL

1. El concepto de cultura: alcances y dimensiones	12
1.1. El sector cultural	16
1.2. El derecho de la cultura	20
1.3. Estado, gobierno y Administración Pública	22
1.4. Políticas públicas y políticas culturales	25
1.5. Modelos de gestión en el sector cultural público.....	29

CAPÍTULO 2. GESTIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS TEATROS PÚBLICOS CON PRODUCCIÓN PROPIA

1. Los teatros: tipología, modelos de funcionamiento y orientación.....	32
1.1. Los teatros públicos: modelos de gestión.....	34
1.2. Comparación de los modelos de gestión en las artes escénicas.....	38
1.3. Tipología y orientación de los TPPP	39
1.4. Los teatros públicos como organizaciones prestadoras de servicios	42
1.5. La conformación de la estructura organizacional en los TPPP	49
1.6. El modelo de funcionamiento de los TPPP	51
2. La gestión de los teatros públicos con producción propia	54
2.1. La gestión en el nivel de la conducción estratégica.....	56
2.1.1. Concepción y conducción del proyecto artístico	58
2.1.2. Otras tareas de la conducción estratégica	60
2.2. La gestión en el nivel de las actividades y servicios de apoyo.....	61
2.2.1. La gestión en el área comercial y de extensión	62
La publicidad	63
La política de precios.....	63
La segmentación de públicos y su fidelización	65
La organización de funciones en otras salas.....	66

El desarrollo de nuevos públicos	67
El desarrollo de unidades de negocio complementarias y búsqueda de fondos.....	68
2.2.2. La gestión financiera.....	69
2.2.3. La gestión de los recursos humanos	71
La estructura de remuneraciones	72
2.2.4. La gestión del público asistente a las funciones	74
La seguridad	75
2.2.5. La gestión edilicia y de infraestructura.....	76
2.2.6. La gestión de proveedores	78
2.3. La gestión en el nivel operativo: los elencos técnicos y artísticos	79
2.3.1. El proceso de construcción y exhibición de un espectáculo en vivo .	80
Los talleres.....	83
2.3.2. La gestión del proceso de producción artística	84
2.4. El control interno de la gestión en los TPPP	88
3. El desempeño de los teatros públicos con producción propia	90
3.1. Inputs, outputs y resultados	92
3.2. Las dimensiones del desempeño en los TPPP	93
3.3. Eficacia	95
3.3.1. Evaluación de la eficacia en los TPPP.....	96
3.4. Eficiencia	98
3.4.1. El modelo de Bowen y Baumol.....	100
3.4.2. Evaluación de la eficiencia en la Administración Pública.....	103
3.4.3. Eficiencia en los TPPP.....	105
3.5. Calidad.....	107
3.6. Economía	114
3.7. Comportamiento en el mercado.....	117

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

1. Tipo de estudio.....	120
2. Hipótesis	120
3. Definición conceptual de las variables	120
4. Definición operacional de las variables	121

5.	Diseño.....	125
6.	Universo.....	125
7.	Muestra	126
8.	Instrumentos.....	126
9.	Protocolo de entrevista	126

CAPÍTULO 4. TRABAJO DE CAMPO: RECOLECCIÓN DE DATOS

PARTE I

1.	Inicios de la actividad teatral en la ciudad de Buenos Aires.....	128
1.1.	El Teatro Nacional Cervantes	131
1.2.	El Teatro Colón	133
1.2.1.	La concesión	135
1.2.2.	La transición	136
1.2.3.	La gestión municipal	137
1.2.4.	La gestión del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	138
1.3.	El Complejo Teatral de Buenos Aires (CTBA).....	139
2.	Dimensiones, capacidad y características de las salas de TPBA	142

PARTE II

3.	Aspectos jurídico-normativos de los TPBA	145
3.1.	Normas específicas	147
3.1.1.	Ubicación de los TPBA en el organigrama de la Adm. Pública....	148
3.1.2.	Misión y responsabilidad primaria	148
3.1.3.	Los organigramas de los TPBA.....	149
	Aperturas fuera del nivel en el organigrama.....	153
3.1.4.	La conducción de los TPBA: denominación, duración y ..funciones	154
3.2.	Normas generales.....	159
3.2.1.	Las relaciones laborales	159
3.2.2.	El funcionamiento presupuestario, financiero y administrativo	161
3.2.3.	Las compras y contrataciones	162
3.2.4.	El derecho de autor	165

4.	La gestión de los TPBA	166
4.1.	El nivel de conducción estratégica	166
4.1.1.	Perfil de los directores generales durante el período 2003-2007... ..	166
4.1.2.	La tarea de la dirección general: el proyecto artístico y otras actividades	171
4.1.3.	La planificación de la programación teatral	178
4.1.4.	La programación teatral durante el período 2003-2007	182
4.1.5.	Los directores artísticos de la programación	184
4.1.6.	Las conclusiones de las auditorías sobre la gestión de la Dirección General	185
4.2.	El nivel de actividades y servicios de apoyo	188
4.2.1.	La gestión comercial y de extensión.....	188
	Las estrategias publicitarias.....	188
	Las estrategias de ventas: precios, facilidades de compra de entradas, sistemas de abono y segmentación de públicos.....	190
	El desarrollo de nuevos públicos	197
	La organización de funciones en otras salas.....	200
	Giras o espectáculos representados en otras salas	200
	El desarrollo de unidades de negocio complementarias	201
	Otros servicios complementarios.....	202
	La búsqueda de fondos externos (<i>fund rising</i>).....	203
4.2.2.	La gestión presupuestaria	204
	La evolución del presupuesto total de cada TPBA	204
	El origen de los ingresos.....	206
	La distribución por incisos en el presupuesto de gastos.....	208
	Los procedimientos administrativos para ejecutar recursos financieros.....	211
4.2.3.	La gestión de los recursos humanos	213
	Evolución de la cantidad de personal y distribución por sectores.	213
	Las condiciones de trabajo.....	216
	La estructura de remuneraciones	217
4.2.4.	La gestión del público.....	222
	La seguridad.....	224

4.2.5. La gestión de mantenimiento edilicio.....	227
4.2.6. La gestión de proveedores.....	229
4.2.7. La auditoria sobre la gestión de actividades y servicios de apoyo	231
Conclusiones generales sobre el rol de las asociaciones de amigos	233
5. El nivel operativo.....	234
5.1. La etapa de producción.....	234
5.1.1. Los elencos artísticos.....	237
5.1.2. Los elencos escenotécnicos.....	241
6. La etapa de exhibición.....	242
7. Auditoria de gestión en el nivel operativo.....	243
8. La orientación de los TPBA.....	244

PARTE IV

9. El desempeño de los TPBA.....	248
10. Eficacia.....	249
11. Eficiencia.....	255
12. Economía.....	259
12.1. Relación presupuestaria conel organismo de tutela.....	261
13. Calidad.....	266
13.1. Premios y distinciones en el período.....	266
14. Comportamiento en el mercado.....	270

CAPÍTULO 5. TABULACIONES

1. Normativa.....	275
2. Gestión.....	277
3. Desempeño.....	284

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Análisis de los datos obtenidos.....	287
2. Conclusiones.....	299
3. Recomendaciones.....	302

BIBLIOGRAFÍA.....	305
-------------------	-----

INTRODUCCIÓN

La presente tesis investiga el funcionamiento administrativo de los teatros públicos con producción propia en la ciudad de Buenos Aires (TPBA¹) durante el período 2003-2007. Los TPBA son organizaciones a través de las cuales el Estado —a nivel nacional y también local— participa directamente en la producción y exhibición permanente de espectáculos teatrales desde mediados de la década del 20 del siglo pasado.

Durante los casi cien años transcurridos desde aquel momento inicial, su modelo de funcionamiento pudo adaptarse a los cambios producidos —tanto a nivel social como de gestión del sector público—, lo que permitió que prosiguiesen su actividad y mantuviesen el prestigio histórico que fueron acumulando. Sin embargo, se observa que, en la última década, a partir de la gran crisis que sufrió la Argentina en el período 2001-2002, el funcionamiento administrativo de los TPBA tiene problemas recurrentes que periódicamente impiden la prestación de sus servicios en forma parcial o total. Si bien cada uno de los problemas se origina en distintos factores concretos, lo que subyace en todos es la dificultad creciente del Estado para enfrentar los nuevos desafíos que implica la gestión de este tipo de organizaciones. Esta situación justifica la delimitación temporal, deviniendo el tema en un objeto de conocimiento posible de ser investigado en profundidad.

El interés sobre el tema se origina en la carencia de estudios sistemáticos locales sobre la situación descripta, lo cual motivó la necesidad de investigar la gestión y el desempeño de los TPBA, tarea que llevó, en definitiva, a la realización de la tesis.

El trabajo parte del supuesto que resulta de interés para el Estado, no solo sostener financieramente la producción y exhibición de espectáculos teatrales, sino participar directamente en esa actividad mediante organizaciones especializadas

¹ Los TPBA son el Teatro Nacional Cervantes, el Teatro Colón y el Complejo Teatral de Buenos Aires. En esta tesis, este último se mencionará con la sigla CTBA.

gestionadas por la Administración Pública. Cabe señalar que las formas en que el Estado participa de las actividades culturales, en general, es objeto de fuertes debates a nivel internacional, tanto por sus implicancias políticas como por la eficacia y eficiencia de los modelos de gestión vigentes. Particularmente, los teatros públicos son puestos en cuestión por los altos porcentajes del presupuesto destinados al sector cultural que insumen, en relación con el impacto social de los servicios que prestan. Esta situación no afecta solamente a los TPBA, sino que se extiende a los teatros públicos con producción propia de España, Francia e Italia, los cuales enfrentan al presente problemáticas similares.

En la literatura científica sobre el funcionamiento de los teatros desde una perspectiva económico-administrativa, se encuentra el trabajo seminal de Baumol y Bowen (1966) sobre los teatros de Broadway. Trabajos más específicos sobre el funcionamiento administrativo de los teatros públicos con producción propia se inician recién en los años 90 en Europa, sobre todo en Francia², mientras que en la región del Río de la Plata se encuentran aportes más recientes efectuados por Carolina Asuaga y su equipo en la Universidad de la República de Uruguay³. La investigación bibliográfica de tipo exhaustivo realizada reveló la existencia de muy pocos trabajos sobre el tema en el ámbito universitario local⁴.

La tesis analiza el funcionamiento administrativo desde una perspectiva comparada, identificando similitudes y diferencias en cada uno de los TPBA. Esta forma de análisis es, en sí misma, una manera original de abordar la cuestión, pues la relevancia de la muestra en el universo de los teatros públicos de la Argentina es suficientemente representativa como para considerar que las conclusiones obtenidas pueden extenderse a todo el conjunto. Por otra parte, dada la amplitud del tema, para poder realizar una indagación profunda y rigurosa de cada uno de los aspectos que presentan las diferentes unidades de análisis o variables posibles, se delimitó el alcance en función de su viabilidad. En consecuencia, la investigación está centrada en el desarrollo de la gestión y el

² Ver Guillemonat (1996) y Temkine, R. (1997).

³ Asuaga, C.; Lecueder, M. y Vigo, S. (2005) y Asuaga, C.; Cambeiro, P.; Cami, M.; Mouradian, I. (2007).

⁴ Solo se puede citar a Olivieri Alberti, A. C. (2002) y a Vinelli, S. (2000).

desempeño durante el quinquenio elegido. La indagación sobre el comportamiento de ambas variables se realizó en el marco de la normativa (general y específica) que cada una de estas organizaciones tiene en el ámbito de la Administración Pública a la cual pertenecen.

Este enfoque requirió la construcción de un marco referencial interpretativo que se realizó en función de las características y la singularidad del objeto de conocimiento. En dicho marco, se conjugan el estado del arte con los aportes de diversos autores de distintas disciplinas. Su proceso de construcción fue arduo, debido a la escasez de antecedentes en el área disciplinar específica, por lo cual la tarea constituyó un verdadero desafío epistemológico.

El trabajo de investigación se sustenta, además, en más de dos décadas de desempeño profesional en diferentes funciones vinculadas a los TPBA, en investigaciones preliminares realizadas en el ámbito del Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, en el dictado de clases sobre gestión y administración de teatros en el Posgrado en Administración de Artes del Espectáculo de la misma Facultad, y en la exposición sobre temas directamente relacionados en seminarios realizados en universidades de Uruguay, Chile y España.

El objetivo principal de la tesis es analizar el funcionamiento administrativo para poder luego aportar estrategias superadoras, con lo cual se espera contribuir a la resolución de los problemas recurrentes que afectan a esas organizaciones.

En cuanto a la metodología utilizada, en una primera etapa, se desarrolló una investigación bibliográfica a partir de la cual se elaboró un esquema conceptual. En una segunda etapa, a partir de la construcción del marco interpretativo, se realizó un trabajo de campo mediante entrevistas semiestructuradas a directores de los TPBA, y un análisis documental basado en distintas fuentes. La siguiente etapa consistió en un análisis comparativo de las organizaciones estudiadas, de manera tal de contrastar la validez de las hipótesis propuestas.

Entre las preguntas que se presentaron ante la formulación del problema, surgieron las siguientes:

- ¿Qué incidencia tiene el grado de autonomía que establecen las normas, sobre la gestión y el desempeño de los teatros públicos?
- La modalidad de la gestión en cada TPBA ¿incide sobre su desempeño?
- ¿Hay relación entre los conflictos recurrentes que enfrentan los TPBA y su configuración organizacional?

La tesis, que se desarrolla en seis capítulos, incluye en el Anexo adjunto las entrevistas realizadas, la programación de los TPBA durante el período estudiado y las principales normas jurídicas que rigen su funcionamiento.

En el capítulo 1, “Los teatros públicos: contextos de funcionamiento y estructura del sector cultural”, se analiza la evolución de las políticas públicas sectoriales y los principales modelos de gestión vigentes, a partir del concepto de cultura. El capítulo 2, “Gestión y desempeño de los teatros públicos con producción propia”, constituye el marco teórico de la tesis. En él se definen los teatros públicos con producción propia, objeto de estudio de la tesis, y se desarrollan los conceptos referidos a las variables de análisis. En el capítulo 3, “Metodología”, se expone la técnica utilizada en el trabajo de campo, que se desarrolla en el siguiente capítulo 4 “Trabajo de campo: recolección de datos”. Este comprende, además, un *racconto* histórico de los principales lugares donde se desarrolló la actividad teatral en la ciudad de Buenos Aires y, específicamente, de la evolución institucional de los tres teatros cuyo funcionamiento se estudia en la tesis: el Teatro Nacional Cervantes, el Teatro Colón y el Complejo Teatral de Buenos Aires. En el capítulo 5, “Tabulaciones”, se ordenan los datos obtenidos mediante el análisis documental y las entrevistas semiestructuradas, según las dimensiones e indicadores de las variables propuestas en las hipótesis. En el capítulo 6, “Análisis, conclusiones y recomendaciones”, se verifica el grado de validez de las hipótesis propuestas, y se exponen recomendaciones que pueden, por una parte, orientar ulteriores investigaciones y, por otra, conducir a un nuevo modelo público de producción y exhibición de espectáculos teatrales.

La tesis pretende avanzar en el conocimiento de los teatros públicos con producción propia, por lo que se espera que sea de utilidad como material bibliográfico para las carreras universitarias de formación gerencial específica. En el mismo sentido, se espera también que contribuya a facilitar la tarea de directores, gerentes y administradores en el campo de la actividad teatral.

CAPÍTULO I

LOS TEATROS PÚBLICOS: CONTEXTOS DE FUNCIONAMIENTO Y ESTRUCTURA DEL SECTOR CULTURAL

1. El concepto de cultura: alcances y dimensiones

La actividad teatral es común a todas las ciudades de Occidente. Sin embargo, no todas ellas tienen teatros públicos con producción propia en funcionamiento, pues su existencia está condicionada a diversos factores: en primer lugar, son resultado de procesos históricos relacionados con la concepción que cada sociedad tiene de la cultura y, como consecuencia de dicha concepción, de las diversas formas en que cada Estado ha intervenido en el desarrollo de la actividad teatral.

El significado del término *cultura* ha evolucionado a través del tiempo, acompañando al desarrollo social. Se trata de un concepto polisémico que, según la perspectiva desde la cual se lo aborde, puede referir a cuestiones muy diferentes. Su etimología remite al latín, donde deriva del verbo *colere*; ‘cultivar’, *cultūra*, que remite a ‘cultivo’ o ‘crianza’ y también está relacionada con la idea de ‘habitar’.

Más cerca en el tiempo, el Diccionario Histórico de la Lengua Española elaborado por la Real Academia de la Lengua ya en 1713-1726 definía la palabra “cultura” como “el cuidado y aplicación para que una cosa se perfeccione; como la enseñanza de un joven para que pueda lucir su entendimiento”. La Constitución girondina de 1791 hace referencia a la palabra “cultura” en relación con la libertad “du commerce, de la industrie et de la culture”, es decir relaciona su significado con el cultivo agrícola presente en su origen latino. En síntesis, el término *cultura* es originalmente utilizado en oposición a *natura*, para señalar en alguna cosa o situación la intervención humana.

En 1871, el artículo de E. B. Tylor, *Primitive culture*, uno de los textos fundantes de la antropología, define a la cultura como sinónimo de civilización, considerando que ambos términos son “un complejo conjunto que incluye

conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre como miembro de la comunidad” (1995:176).

Posteriormente, en un proceso de dinámica permanente, las ciencias sociales integran a su terminología la palabra *cultura*, definiéndola cada una desde su enfoque particular, lo cual termina por provocar una dispersión conceptual del término: en la década de los años 60, Georges Balandier (2005) realizó una investigación sobre su significado y encontró más de 250 acepciones del término *cultura*, lo cual lo llevó a reconocer que “todavía no existe ni definición ni teoría de la cultura a la que se pueda adherir sin ninguna clase de reticencias” (Duvignaud, 1972:19).

Otras ramas más recientes de las ciencias sociales han mostrado interés por la cultura, como la ciencia política que se manifiesta a través de los análisis de políticas públicas sectoriales. Lo mismo ocurre con las ciencias de la comunicación cuyas relaciones con el sector cultural en América Latina han sido profundamente estudiadas en las dos últimas décadas por Jesús Martín Barbero en su obra *De los medios a las mediaciones*; por José Joaquín Brúner en diversas obras y artículos, y por Anibal Ford y Oscar Landí, entre otros autores de la región Mercosur.

En las ciencias económicas, los estudios sobre Economía de la Cultura que se desarrollaron de manera permanente a partir de los años 60 dieron como resultado la aparición de una subdisciplina con un corpus propio de teoría tanto a nivel macroeconómico como microeconómico.

Al mismo tiempo, en el interior de cada una de las disciplinas mencionadas se desarrollaron distintas posiciones respecto a la aplicación concreta del concepto: para el marxismo, la cultura es entendida fundamentalmente como el producto de las relaciones de producción; como un fenómeno que no está desligado del modo de producción de una sociedad, pues es uno de los medios por los cuales se reproducen las relaciones sociales que permiten la permanencia en el tiempo de

las condiciones de desigualdad entre las clases. Desde esta perspectiva, el economista Ramón Zallo (1992:9) entiende a la cultura como:

... la producción, conservación y distribución de contenidos culturales vinculados a prácticas sociales [...]. En definitiva, el concepto de cultura se ha extendido en los últimos años hasta el punto que las antes consideradas como otras esferas de la actividad humana, como la comunicación masiva, constituyen ya una parte de la cultura moderna.

En la actualidad, las distintas conceptualizaciones sobre la cultura elaboradas por las ciencias sociales coinciden en afirmar que asistimos a un cambio de época, dejando atrás la modernidad para introducirnos en la posmodernidad o capitalismo tardío en el cual la cultura avanza sobre otras esferas de actividad⁵. Así, en una perspectiva comparada, la frontera que separa los distintos universos de comprensión (sociológico, antropológico, político, comunicacional, económico) del concepto *cultura* no está claramente definida, sino que la propia dinámica del desarrollo científico hace que esa frontera resulte un permanente desafío para cada disciplina.

El uso material y concreto que se hace del concepto de cultura es un proceso fundamentalmente contemporáneo, impulsado por la revolución tecnológica que, asociada a las telecomunicaciones, lo ha dotado de mucha mayor velocidad que en el pasado. Con basamento en este aspecto material y utilitario de la cultura, George Yúdice (2002) desarrolla el concepto de “la cultura como recurso”, según el cual se puede ver cómo, en la actualidad, la cultura se invierte, se distribuye de manera global, se utiliza como atracción para promover el desarrollo de capital, y es un fuerte incentivo del turismo. Además, es el motor de las industrias creativas, definidas como aquellas protegidas por derechos de autor u otro derecho de protección de la propiedad intelectual.

La utilización de la cultura como recurso complementa las conceptualizaciones teóricas anteriores, al incorporar una dimensión utilitaria al concepto que, a la vez,

⁵ Ver entre otros: Bauman, Z. (2009); Castells, M. (2005) y García Canclini, N. (2006).

legítima en función de las necesidades de la sociedad contemporánea. Así, las declaraciones políticas y las políticas públicas específicas diseñadas para el sector, apelan a la cultura como recurso para mejorar las condiciones sociales, procurando aumentar el capital cultural individual, realizan acciones tendientes a disminuir las tensiones interétnicas, asumen la defensa de los derechos culturales o, más directamente aún, procuran estimular el crecimiento económico mediante proyectos de desarrollo cultural urbano, la creación de museos asociados al turismo cultural y demás emprendimientos industriales y comerciales basados en productos y servicios culturales.

Cabe señalar que, siguiendo la evolución del arte como dimensión de la cultura durante la segunda mitad del siglo XX, la visión de Adorno (1970), que lo definía como un proceso por el cual las personas se liberan expresándose, en oposición a “los filisteos que anhelan el arte por lo que pueden obtener de él”, conserva parte de su vigencia, pues, en una medida importante, al igual que el arte, la cultura se ha transformado pasando de ser un fin en sí misma, a ser medio para la obtención de distintas finalidades.

El arte y la cultura han constituido históricamente signos y símbolos que distinguen a quienes los poseen o dominan. Ya en los albores del siglo XX, Thorstein Veblen (1987), en su obra *Teoría de la clase ociosa*, señalaba que, en ciertos niveles sociales, el consumo de cultura destacaba al consumidor frente a su grupo de referencia, generando mecanismos de emulación o envidia que movían a otros integrantes de clase a incorporarse al consumo. Al finalizar el siglo, economistas como Pau Rausell amplían la tesis de Veblen confirmando que aquel comportamiento reservado a una élite, se ha extendido al conjunto social en un sentido, si no igual, al menos homologable:

... consumir productos artísticos es, muchas veces, un acto social y de su sociabilidad se derivan muchos de los atributos por los que resulta atractivo para las personas gastar su tiempo y su dinero en digerir piezas de piano, flauta y obras de teatro existencial (Rausell, 1999: 57).

En la sociedad globalizada, las artes, como lenguajes expresivos de la cultura, comienzan a dejar de ser una esfera autónoma, para expandirse y adoptar distintas manifestaciones, a través fundamentalmente del impacto de los medios de comunicación y de información. Como señala Wortman:

En el capitalismo tardío la cultura ya no conforma una esfera autónoma separada como en la modernidad, sino que estas nuevas expresiones culturales atraviesan la esfera económica. Ahora, en la posmodernidad, la esfera económica no podría existir sin la esfera cultural, ya que su diseño atraviesa la vida social, la estética y otorga a los objetos otro valor. Estamos haciendo referencia a la cultura en su forma dominante, como lógica cultural del capitalismo tardío. [...]. La cultura como valor es el dominante cultural de la modernidad temprana, la cultura como recurso es el dominante cultural de la modernidad tardía. En la realidad coexisten ambas (2009: 83).

1.1. El sector cultural

La convergencia de las distintas dimensiones de la cultura (fundamentalmente la comercial y la no comercial) conforman un sector de actividad en el cual se reconocen lógicas articuladas en un espacio común donde circulan recursos de distinta índole (financieros, humanos, informacionales, etc.) y se produce una importante diversidad de bienes y servicios. La estructuración propuesta por Rouet (1987) permite avanzar en el conocimiento del sector cultural, en el que define, a partir de sus actividades, tres características principales:

- La coexistencia de unidades de producción mínimas, incluso sin asalariados junto a empresas de dimensión internacional con actividades muy diversificadas.
- La existencia de un tejido asociativo muy activo y en constante evolución, en el cual la intermitencia y el carácter efímero de las actividades resulta natural. Dichas asociaciones comprenden diversos modelos jurídicos y cubren desde el amateurismo hasta el profesionalismo.
- La acción de los poderes públicos resulta determinante para su funcionamiento, pudiéndose diferenciar en el sector actividades

mercantiles y no mercantiles con sus respectivas lógicas de producción. En este último, la rentabilidad en términos económicos es muy baja o directamente inexistente.

El modelo de estructuración propuesto por Rouet, que se presenta abajo, está basado en las disciplinas artísticas, a partir de las cuales el campo cultural es considerado como un conjunto de *dominios* que integran una etapa determinada del ciclo de producción-reproducción y un determinado *modo de expresión*. Este último concepto significa que la creación se produce bajo formas y en modalidades de exteriorización diferenciadas, condicionadas a la vez por las limitaciones impuestas por las técnicas y los materiales, y por factores económicos relacionados con las formas de transmisión de dicha creación al público (Rouet, 1987: 181).

MODELO ESTRUCTURAL DEL SECTOR CULTURAL

MODOS DE EXPRESIÓN CICLOS	Música	Teatro	Artes plásticas	Expresión escrita	Cine	Otros
I PRODUCCIÓN						.
Creación	dominios					.
Producción		dominios				.
Distribución			dominios			.
Comercialización				dominios		.
II REPRODUCCIÓN					dominios	.
Conservación						dominios
Formación						.
Información						.
Investigación						.
Gerenciamiento						.
.....						.

Fuente: ROUET, Francois (1987)

El ciclo de producción-reproducción tiene dos partes. La primera parte se corresponde con la sucesión de actividades que componen la cadena de valor que va del creador al consumidor y comprende la creación propiamente dicha, la producción, la distribución física de los bienes o servicios (difusión), y su comercialización. La segunda parte o reproducción agrupa una serie de actividades situadas fuera de dicha cadena, pero que le permiten crecer, reproducirse y renovarse. A esta parte del ciclo, corresponden las actividades de conservación y puesta a disposición del público de la producción del pasado denominada *patrimonio*; las actividades de información y sensibilización relativas a cada modo de expresión; las actividades de formación e investigación y, fundamentalmente, las actividades de gerenciamiento de cada dominio, tanto desde la perspectiva pública como privada, incluyendo las actividades de las organizaciones sindicales y empresariales.

También puede definirse al sector cultural por extensión. Para ello, Rausell (1999: 184) cita a Hendon, uno de los fundadores de la International Association of Cultural Economics, quien expresa:

... el sector cultural tal como lo operamos incluye la actividad de los artistas y artesanos, consumidores e instituciones como las compañías de teatro, productores teatrales, orquestas y todo tipo de organizaciones artísticas permanentes. Adicionalmente podríamos incluir actividades transitorias o temporales como exposiciones, festivales y ferias. Además, pensamos también en la cultura de masas y así debemos incluir a la música popular, a los elementos artísticos de algunos medios de comunicación como cierto tipo de películas y otros contenidos de radio, televisión y publicidad. Tomando una acepción más amplia del término, podemos incluir también a aquellas instituciones que, aunque no producen cultura para su consumo hace que ésta sea posible, tales como las instituciones educativas básicas y las actividades de bienes y servicios complementarios a algunas actividades artísticas. Esto extiende el interés hacia las tiendas de fotos, las librerías, los teatros, las academias públicas y privadas, el personal dedicado a la formación, los estudios de sonido, la industria de la edición y aquellas tiendas que se dedican a elementos relacionados con las artes. Finalmente, también incluiremos a la arquitectura, como elemento cultural que obliga a la preservación y como input de otras actividades culturales. Esto incluye al arte en sitios públicos, al desarrollo arquitectónico actual

(como expresión artística) y a la rehabilitación de edificios estéticamente e históricamente significativos.

En cada país, el sector cultural tiene una conformación que le es propia y, por consiguiente, resulta relativamente sencillo distinguir en él las actividades culturales de aquellas que quedan fuera del campo. Se deduce de ello que el concepto de sector cultural es un concepto dinámico, que varía en función del contexto geopolítico, de las aproximaciones económicas o académicas e, incluso, del período temporal que se considere. Esta movilidad estructural resulta una dificultad para estudiarlo y deberá ser considerada como inherente al campo cultural (Bonet y Négrier, 2002).

Por otra parte, la producción cultural remite a una amplia tipología de lógicas económicas y sociales en las cuales la dimensión y la trascendencia identitaria y social pueden ser muy diversas. La producción, la distribución y el consumo de un servicio difieren de un producto al otro. Los sectores más industrializados, donde la reproducción en serie es posible, se desarrollan de una forma distinta al de las actividades artesanales, donde el trabajo humano es más intensivo. Esta particularidad del sector cultural trae consecuencias importantes sobre el impacto del proceso de globalización de mercados culturales. Por ejemplo, la cuestión de la evasión de derechos de autor o los problemas derivados de la concentración y la transnacionalización son mucho más graves en los sectores más industrializados que en los de producción artesanal o de prestación de servicios, como por ejemplo, los espectáculos en vivo que ofrecen los teatros.

El sector cultural tiene otra particularidad propia que es la existencia de una demanda social. Esta asigna valor a su producción más allá de la posición individual frente al consumo. Así, al beneficio producido por la adquisición de un bien o la utilización de un servicio, se suman el valor de prestigio y el valor de existencia o legado atribuido por los no usuarios, debido a que dicha producción conserva o promueve sentimientos de pertenencia comunitaria y de identificación nacional o regional (Frey, 2000).

El modelo expuesto para estructurar el campo cultural permite, para la Argentina, definir al sector público cultural como aquella parte del Estado que tiene incumbencia en el proceso de producción-reproducción de los siguientes modos de expresión: las artes visuales y del espectáculo en vivo, las artesanías, el patrimonio en todas las acepciones del término, con preponderancia sobre el patrimonio histórico y artístico, y las denominadas industrias culturales o creativas, es decir, principalmente la cinematografía, los contenidos preparados para ser emitidos por radio, televisión o medios informáticos; el diseño; la edición y la reproducción de música. La forma de intervención sobre cada dominio se instrumenta mediante políticas públicas, cuyo objetivo general es resolver las necesidades sociales vinculadas a ellos.

En este modelo, los teatros públicos con producción propia forman parte del modo de expresión Teatro, y la actividad de este tipo de organizaciones se focaliza principalmente sobre la primera parte del ciclo producción-reproducción, aunque de forma complementaria a su actividad central, incluye a todos los dominios de la segunda parte del ciclo.

1.2. El derecho de la cultura

La estructura jurídica y normativa que regula la actividad del sector cultural y, en consecuencia, la de los teatros públicos, es uno de los componentes centrales del contexto en el cual funcionan estas organizaciones. La conformación de dicha estructura, y el modo en que las normas regulan el funcionamiento de cada organización cultural, define el grado de autonomía y se facilita o se dificulta el cumplimiento de su misión y objetivos. Este andamiaje legal en su conjunto forma parte de una rama formal de las ciencias jurídicas que es el Derecho de la Cultura. Según Prieto de Pedro, el derecho de la cultura moderno:

... constituye una construcción jurídica y doctrinal que propugna un enfoque global e integrado de todos los procesos legislativos que tienen que ver con la cultura, y su

objetivo principal es garantizar la diversidad, el pluralismo y la libertad de expresión en los procesos culturales (Prieto de Pedro, 2006).

En definitiva, son normas jurídicas las que definen la intervención pública en el sector cultural, y las mismas regulan, reglamentan y dirigen la acción del Estado desde el nivel supranacional hasta la escala regional o local. Cabe señalar la gran influencia que tienen los gobiernos sobre la eficacia en la aplicación concreta de las normas en sus diferentes niveles.

La Declaración Universal de los Derechos del Hombre, aprobada por las Naciones Unidas en 1948, es el documento jurídico fundacional de las políticas públicas para el sector cultural; en su artículo 22, se hace una mención genérica a los derechos económicos, sociales y culturales, y en el artículo 27, se precisa su alcance al afirmar que “todas las personas tienen derecho a participar libremente en la vida cultural de la comunidad a la cual pertenecen”. A partir de este documento, que luego fue incorporado a las constituciones nacionales de varios países, entre ellos la Argentina, se produjo un proceso evolutivo de gran intensidad tanto en la intervención pública como en la producción normativa del sector cultural.

En esta rama del Derecho, pueden distinguirse tres estratos de normas jurídicas relacionadas: en primer lugar, el *derecho internacional de la cultura*; en segundo lugar, el *derecho supranacional de la cultura*; y, finalmente, tenemos los *derechos estatales o nacionales de la cultura*. En este trabajo, nos vamos a centrar únicamente en el derecho nacional público de la cultura.

Por otra parte, el derecho de la cultura está asociado al concepto de democratización, al cual contribuye desde dos perspectivas: por una parte, las normas tienden a facilitar el consumo cultural al conjunto de la población y, por otra vía, indirecta, las personas, a través de los mecanismos del sistema democrático de elección de autoridades, pueden influir sobre las decisiones sobre política cultural adoptadas por el Estado.

La pirámide jurídica del derecho estatal público de la cultura tiene su punto superior en su expresión constitucional, la cual suele expresar el cuidado y la atención hacia los grandes principios, valores, fines y garantías relativos a la cultura. Un escalón abajo están las leyes dictadas por los poderes legislativos, y en el escalón siguiente, se ubican los decretos que dicta el poder ejecutivo. El núcleo central de las normas jurídicas relacionadas con los teatros públicos se encuentra en estos dos niveles. En la base de la pirámide, se encuentran las normas dictadas por las propias organizaciones del sector público cultural.

En cuanto a los contenidos de las normas, el Estado define el grado de autonomía, la misión, los objetivos, los derechos y las obligaciones relativas a las organizaciones del sector a través de leyes y decretos. Estos regulan las relaciones laborales de su personal, incluidos los artistas; la protección del derecho de autor y los procedimientos generales a los cuales deben ajustarse. En un nivel inferior, las normas internas regulan procedimientos específicos de cada organización en distintas áreas, como por ejemplo su administración interna, la comunicación, los aspectos relativos a la seguridad y las condiciones de salubridad e higiene laboral.

1.3. Estado, Gobierno y Administración Pública

Toda actividad de gestión responde a una concepción política que proviene de una ideología y esta, a su vez, de la concepción del mundo que tienen quienes la sustentan. No hay proceso productivo o gestión —particularmente en el sector cultural— que carezca de esta base de sustentación, aunque en su desarrollo operativo la dimensión ideológica esté implícita o, incluso, quienes la ejecutan no sean siquiera conscientes de ello.

Partiendo de ese enunciado, definiremos a la Argentina como un país cuyo Estado está situado en un contexto internacional de relaciones y modos de producción capitalista, dentro del cual ocupa un lugar relativamente marginal, y en muchos aspectos —pero sobre todo desde una perspectiva político-económica— es dependiente de decisiones externas. Además, su organización institucional interna ha sufrido interrupciones permanentes; en la Argentina no es posible hacer

referencia a las acciones del Estado vinculadas con cualquier política pública sin tener en cuenta las sucesivas rupturas institucionales que atravesó nuestro país durante el siglo XX, causadas por los golpes de Estado que se reiteraron periódicamente a partir de 1930 y tuvieron su expresión más sangrienta entre marzo de 1976 y diciembre de 1983⁶.

Una de las consecuencias del contexto descrito es que el tránsito hacia un posible estadio de desarrollo, que proporcione a la mayoría de sus habitantes una calidad de vida compatible con el disfrute pleno de su propia expresividad, y de los bienes y servicios producidos por el sector cultural, aún no se ha alcanzado y no puede tampoco vislumbrarse con claridad un camino que pueda conducirlo hacia ese objetivo.

Los párrafos anteriores tienen por objeto introducir la perspectiva desde la cual se abordan en este trabajo cuestiones tan complejas como el Estado, el gobierno y la Administración Pública, sobre las cuales se ha escrito y se sigue escribiendo: teorías políticas, teorías acerca del Estado y la Administración Pública son temas de gran relevancia que reciben aportes permanentes desde diversas disciplinas científicas.

A los fines de esta tesis, entre las numerosas definiciones existentes sobre el Estado, seguiremos la propuesta por Oszlak⁷ por considerar que resulta apropiada, conducente y operativa para enmarcar la actividad de los teatros públicos con producción propia. Según su definición, el Estado puede considerarse como un complejo de instituciones que participan en la organización del poder en la sociedad a partir de una doble perspectiva:

- a) como garante y coconstituyente de relaciones entre particulares, en el sentido de poder ser invocado para que estas se desarrollen con normalidad y

⁶ Hubo golpes de Estado para derribar gobiernos democráticos en 1930, 1943, 1955, 1962, 1966 y 1976.

⁷ Ver Cao (2008: 28).

- b) como un aparato organizacional que desarrolla acciones concretas, el cual toma la denominación específica de *Administración Pública*.

Esta segunda perspectiva implica la necesaria interrelación con distintos actores y grupos de poder (políticos, burocráticos, sindicales y empresarios).

En coincidencia con O'Donnell, decimos que el Estado es una organización burocrática compleja en la cual se establecen una serie de relaciones jerárquicas. Dada la gran variedad de tareas que le incumben, para llevarlas a cabo, resulta necesario aplicar diversos modelos de intervención en función del ámbito donde serán aplicados. En un Estado democrático, esas intervenciones se realizan mediante las denominadas *políticas públicas*, las cuales siguen una secuencia racional que debe incluir, en alguno de sus niveles al menos, la participación de instancias de consenso (O'Donnell, 2007).

En cuanto a la Administración Pública, esta puede ser definida como el aparato burocrático del Estado, caracterizado por: a) su modo racional en el proceso decisional; b) la configuración de un cosmos de reglas abstractas, que se aplican a casos concretos y c) se obedece a quien manda en tanto eso signifique acatar al orden impersonal por el que orienta sus disposiciones. (Weber, 1972).

La Administración Pública está sujeta a normas escritas; esto es, rige el principio administrativo de atenerse al expediente. En este instrumento, se fijan por escrito las disposiciones y ordenanzas de toda clase como así también los considerandos, propuestas y decisiones. Esta formalización es fundamental para garantizar la posibilidad de acceso de todos los ciudadanos a la publicidad y control de los actos de gobierno (Blutman, 2008). Cabe señalar que, al estar la Administración Pública contenida en el Estado, su dinámica tiende a acompañar y hacer cumplir las decisiones del Estado.

1.4. Políticas públicas y políticas culturales

El concepto de política se define como el conjunto de intervenciones realizadas tanto por el Estado como por otras instituciones civiles y grupos organizados de la comunidad (García Canclini, 1987), con el objetivo de orientar, desarrollar y dar respuesta a las necesidades de la población. Una política es una intervención que pretende incidir en algún tipo de cambio o transformación social. Las políticas son, entonces, un conjunto de decisiones que se pueden tomar desde diferentes instancias sociales para la consecución de objetivos, orientados o fundamentados en el desarrollo de alguna finalidad social o valor mayoritariamente aceptado, aunque no necesariamente resultado de esta.

En ese conjunto, las políticas públicas tienen características que las diferencian de las políticas que puedan generar otros agentes de la intervención social. Esta diferencia se fundamenta en la responsabilidad de dar respuesta a asuntos globales de la sociedad y por la obligatoriedad o exigencia social de unas competencias en temas comunes a la sociedad a la que han de servir. Las políticas públicas adquieren así formas diversas de acuerdo con algunas variables del propio sector, así como por sus antecedentes históricos, estructura constitucional y realidad territorial.

Siguiendo a Pallares (1988), se trata de un proceso durante el cual un conjunto de decisiones se llevan a cabo durante un tiempo concreto, en el que se ponen en juego distintos instrumentos o herramientas para la acción. Una política necesita una definición de problema operativo que, de alguna manera, indique el camino a recorrer entre la situación de partida no deseada y una situación que, sin ser la óptima, sea claramente mejor que la originaria (Subirats, 2001). Para definir una política como pública, esta debe haber sido generada —o al menos procesada hasta cierto punto— en el marco de los procedimientos, instituciones y organizaciones del Estado. Son formas de actuación gubernamental en las cuales las organizaciones públicas desempeñan un papel clave.

Un subconjunto de políticas públicas es el que reúne a las actividades que se denominan de *servicio público*, por estar dirigidas al interés general de la sociedad. Los límites de la noción de servicio público son establecidos por el

propio Estado en función de los objetivos que pretende alcanzar, por lo cual no hay una definición objetiva, sino que estos tendrán el alcance que cada Estado decida darles en un momento determinado. Entre los varios tipos de políticas de servicio público, se pueden distinguir aquellas que están vinculadas a la sociedad civil o al mercado, en las cuales el Estado decide tomar un grado de participación directa. Las políticas públicas en el sector de la cultura y, específicamente, la exhibición permanente de espectáculos teatrales es considerada por la legislación de varios países, Francia entre ellos, como un servicio público (Herzog, 2000: 33)

Para Miller y Yúdice (2002) la cultura se relaciona con la política en dos registros: el estético y el antropológico. En el ámbito estético, la cultura se considera un indicador de las diferencias de gusto y estatus dentro de los distintos grupos sociales; en el ámbito antropológico, da cuenta de la manera en que vivimos, del sentido del lugar asentado en la lengua, la religión y las costumbres. La política cultural, desde esta perspectiva, está referida a los soportes institucionales que canalizan tanto la creatividad estética como los diferentes estilos de vida, constituyéndose en un puente entre ambas concepciones.

La política cultural, entonces, se encarna en guías para la acción, sistemáticas y regulatorias, que adoptan las instituciones a fin de alcanzar sus metas. En suma, es más burocrática que creativa u orgánica. Las instituciones solicitan, instruyen, distribuyen, financian, describen y rechazan a los actores y actividades que se hallan bajo el signo del artista o de la obra de arte mediante la implementación de políticas que comprenden diversas instancias (Martinell, 1999: 4).

Entre los especialistas existe una gran coincidencia en considerar que estas políticas reclaman una diversificación de instancias institucionales (en contraposición a la política cultural única, sinónimo de autoritarismo) que, con diferentes pero suficientes niveles de legitimación, participan en el proceso decisorio del sector cultural.

En la medida en que disminuye el papel del poder público como garantía de la democratización informativa, de la socialización de bienes científicos y artísticos de interés colectivo, estos bienes dejan de ser accesibles para la mayoría. Cuando la

cultura deja de ser asunto público, se privatizan la información y los recursos intelectuales en los que se apoya parcialmente la administración del poder. Y si el poder deja de ser público, o deja de disputarse como algo público, puede restaurar parcialmente su verticalidad (García Canclini, 2008).

En cuanto a su alcance, son políticas que abarcan tanto al sector mercantil como al no mercantil y comprenden ambas lógicas de gestión. En ese sentido, la política pública sectorial puede verse como un proceso de mediación social entre los desajustes que se puedan dar entre un sector determinado y otro o entre un sector y la sociedad global. Así, temas como el ejercicio concreto de la democracia participativa, la libertad de expresión irrestricta, el fortalecimiento de la identidad nacional en el contexto global, el respeto a la diversidad de modos de vida, el reconocimiento de los derechos de las minorías, el esfuerzo por lograr la participación de todos en la construcción y disfrute de lo producido, junto a otras cuestiones de ese tenor, resultan ser condiciones de existencia previa, o de construcción simultánea y coherente con las políticas culturales.

Por otra parte, las políticas culturales persiguen a menudo objetivos múltiples y frecuentemente se encuentran en conflicto entre sí, como por ejemplo, elevar la calidad de los servicios y facilitar el acceso a ellos; además, al abarcar distintos sectores sociales y productivos, suelen estar, en muchos países, definidas sin mayores precisiones o incluso permanecer implícitas (Towse, 2005).

EVOLUCION DE LAS POLÍTICAS CULTURALES EN LOS PAISES
DESARROLLADOS DE OCCIDENTE

PERÍODO	LÓGICA DOMINANTE	SECTORES DE INTERVENCIÓN	FINALIDADES	INDICADORES
S. XIX - 1945	Patrimonialista, elitista y nacionalista	Patrimonio arqueológico, histórico, bibliotecas, archivos y bellas artes	Conservación, instrucción, educación y formación artística de élite	Monumentos, libros escolares, escuelas de arte
1945-1960	Artística	Bellas artes y arte contemporáneo	Difusión de alta cultura; creatividad, calidad y libertad de expresión	Festivales, proposiciones artísticas de ruptura
1960-1980	Sociocultural	Cultura tradicional; centros culturales polivalentes; cultura de masas; medios de comunicación	Democratización cultural. Participación, integración y cohesión social	Participación interclasista; prácticas de amateurs
1980-2000	Desarrollo económico y cultural	Audiovisual; patrimonio natural e intangible; nuevas tecnologías de la comunicación	Producción y difusión cultural realizada en el lugar, independientemente de su origen; pleno empleo, competitividad y crecimiento; diversidad cultural, multiculturalismo y cooperación cultural	Capacidad de exportación; oferta de formación; intercambios internacionales norte-norte más equilibrados

Fuente: Bonet y Négrier (2002).

Como se observa en el cuadro, las políticas culturales evolucionan en el tiempo abarcando un número cada vez mayor de actividades. Este avance, propio del período posmoderno, está en concordancia con los avances tecnológicos que abren nuevas perspectivas de expresión a los artistas. Al mismo tiempo, las

políticas culturales comprenden con sus acciones a sectores sociales cada vez más amplios.

1.5. Modelos de gestión en el sector cultural público

En el mundo occidental, pueden reconocerse dos modelos teóricos vigentes para la gestión del sector público cultural: el modelo francés y el modelo anglosajón. Los países de América latina han tomado de ellos sus referencias, pero la adaptación concreta a nuevos contextos ha generado modelos mixtos que combinan ambas vertientes.

El modelo anglosajón está basado en la fuerte participación ciudadana en el quehacer cultural de cada país, tanto a escala local como nacional. Su institución representativa es el Consejo para la Cultura, compuesto por miembros representativos de distintos grupos sociales, como empresas, universidades y profesionales de distintas extracciones, los cuales son elegidos de diversas formas, incluyendo algunas de ellas el aval gubernamental.

Este modelo implica la creación y funcionamiento de diversos fondos financieros que adjudican recursos a propuestas o proyectos de forma permanente a través de un sistema de mérito. El Estado establece criterios directores y financia, total o parcialmente, estructuras más o menos independientes, que tienen a su cargo la organización táctica y la ejecución concreta de las acciones culturales. Estas organizaciones dirigen e implementan las iniciativas ciudadanas, pero no necesariamente definen políticas culturales públicas. El modelo se complementa con un sistema legal de incentivos a particulares, a través de la reducción de impuestos directos como compensación a las donaciones con fines específicos, en este caso, a la cultura.

En el origen de este modelo participó el economista John Maynard Keynes, quien propuso al gobierno británico en 1946 la creación del Arts Council of Great Britain, del cual, además, fue el primer presidente. Si bien la protección del patrimonio histórico artístico no formaba parte en aquel momento de las competencias propias de la agencia, la idea en cuanto a que la intervención del

Estado en el espacio de la cultura y de las artes no tuviese que depender directamente de la administración, sino que se confiara a un organismo público parcialmente independiente, se basaba en la teoría del *arm's length principle*. Según dicha teoría, entre el gobierno y la administración de los recursos a las artes era prudente y oportuno conservar la “distancia de un brazo”.

La propuesta de intervención pública a través de una agencia enfocada principalmente en las artes fue tomada por los países nórdicos y también por Japón, pero sobre todo tuvo éxito en los Estados Unidos. En ese país, durante la presidencia Johnson en 1966, se creó la agencia federal para la cultura —National Endowment for the Arts—, seguida al poco tiempo por todos los demás Estados que crearon, a su vez, sus propios *art councils* y formaron así una amplia y ramificada red de organizaciones dedicadas al apoyo de las artes.

Rushton (2008) explica la justificación de este modelo en los Estados Unidos y distingue dos tipos de argumentos a favor del apoyo público a las artes: el primero es la necesidad de hacer esfuerzos especiales para llevar las artes a aquellos que, de lo contrario, se verían privados de ellas por razones económicas, sociales o geográficas. Este acercamiento debe producirse, pues el conocimiento de las artes aumenta el capital cultural de la persona, condición necesaria para lograr el éxito en el mercado laboral. El segundo argumento es que la capacidad de disfrutar de las artes es parte de la buena vida, y aquellos privados por la economía o la geografía tendrán una vida disminuida al tener un consumo cultural limitado tan solo a la cultura popular de más fácil absorción. Florida (2002) profundiza este segundo argumento en su obra *El ascenso de la clase creativa*, donde analiza el estímulo que las artes proveen al crecimiento económico urbano.

En el modelo francés, es el Estado quien concibe y ejecuta las políticas culturales e interviene directamente en la definición o la implementación de los proyectos que cada organización bajo su órbita deberá llevar a cabo. Es un modelo abarcativo que incluye todos los aspectos de la administración y gestión de la cultura, desde la creación y las artes interpretativas, hasta el patrimonio y la memoria. Según la estructuración propuesta por Rouet, el Estado interviene directamente en ambos ciclos y en todos los modos de expresión, es decir, en todos los dominios del campo cultural. El sector cultural público en este modelo

funciona con base en el presupuesto que le asigna el Estado, y su objetivo a mediano y largo plazo es delinear e implementar políticas para cada una de las áreas donde interviene. En este modelo, los Estados ejecutan, de manera permanente y directa, las siguientes acciones (Schuster, 1989):

1. *La gestión directa por parte de la administración:* este es el caso de los museos, los teatros, las orquestas, los centros culturales y todas las estructuras pertenecientes a los poderes públicos que son administradas y gestionadas directamente por medio de empleados públicos.
2. *El reparto de contribuciones, subvenciones e incentivos:* a instituciones y organizaciones culturales tanto públicas como privadas y a las industrias culturales.
3. *La reglamentación:* las normativas sobre la propiedad privada en materia de manutención, comercialización y exportación de bienes culturales patrimoniales.
4. *La asignación de derechos:* el ejemplo más evidente es aquel de la legislación sobre los derechos de autor.
5. *El suministro directo de servicios:* como ejemplos tenemos la prestación de asistencia técnica permanente, la puesta a disposición de espacios para artistas, y los sistemas de información y estadística disponibles para todo el sector profesional.
6. *Las acciones de reconocimiento:* tales como premios y declaraciones de interés.

Actualmente comienza a verse una tendencia a la aproximación de ambos modelos. El modelo francés ha incorporado recientemente la figura del consejo como parte de su infraestructura, así como las dinámicas de acción comunitaria y de acción civil; mientras que el modelo anglosajón ha incorporado a su esquema un ministerio de cultura con el objetivo de implementar políticas determinadas para subsectores donde la acción del Estado resulta imprescindible.

CAPÍTULO 2

GESTIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS TEATROS PÚBLICOS CON PRODUCCIÓN PROPIA

1. Los teatros: tipología, modelos de funcionamiento y orientación

La exhibición de espectáculos artísticos ante el público es una actividad natural de las sociedades humanas. Tanto en Oriente como en Occidente, artistas y público se encuentran periódicamente para renovar un ritual que los reúne desde la más remota antigüedad.

Desde épocas pretéritas, la importancia del espectáculo en vivo como manifestación social no ha cesado de crecer. Actualmente en Occidente, la gran mayoría de las ciudades pequeñas y medianas, y casi la totalidad de las urbes de gran tamaño cuentan con teatros que ofrecen espectáculos en vivo. Ese crecimiento se ha visto potenciado por la revolución tecnológica en el campo de la informática y las telecomunicaciones, cuya consecuencia es la sociedad globalizada. Como en la gran mayoría de los campos de actividad humana, el proceso de globalización también ha producido transformaciones profundas en la relación que el espectáculo en vivo mantiene con la sociedad. Sin embargo, lo esencial, que es la presencia simultánea en tiempo y espacio de artistas y público predispuestos ambos a establecer una relación particular, ha permanecido constante a través del tiempo.

El concepto *espectáculo en vivo* abarca todas las modalidades de encuentro entre los artistas y el público, es decir que incluye las representaciones teatrales de cualquier género, la danza en sus múltiples expresiones, las artes circenses, los títeres o marionetas y todos los géneros musicales incluyendo la ópera.

Los espectáculos en vivo, en principio, pueden producirse en cualquier espacio pues, como condición necesaria, solo requieren que los asistentes puedan ver a los artistas, y suficiente silencio para que estos puedan ser escuchados sin interferencias. Sin embargo, cuando la importancia social de las representaciones

supera un cierto umbral, y el número de asistentes lo amerita, se construyen lugares especiales para reunir a los artistas con el público. Estos lugares son llamados genéricamente *teatros*⁸.

Los estilos y formas arquitectónicas de los teatros varían según la época en que han sido construidos, pues dependen de la tecnología disponible en cada momento y, también, de las costumbres y modos de vida de la sociedad donde están situados. Sin embargo, la denominación *teatro* define los lugares de encuentro entre artistas y público independientemente de las características de la edificación y del tipo de espectáculos en vivo que allí se representen. Desde el punto de vista de su construcción, los teatros deben estar preparados para recibir un flujo de público periódico, ofreciendo facilidad de acceso y evacuación, seguridad, comodidad y condiciones de temperatura y acústica que permitan el disfrute del espectáculo.

Los factores que definen el tamaño del teatro son la dimensión del espacio escénico, la cantidad de público que pueden recibir sus salas, la cantidad de empleados en la organización y el volumen de su presupuesto. Según la manera en que estos factores se combinen, la organización teatral será más apta para producir determinados tipos o género de espectáculos en vivo.

El edificio del teatro permite, fundamentalmente, recibir al público asistente y exhibir los espectáculos creados allí mismo o en otros lugares. Para que esas actividades se realicen sin mayores contratiempos o dificultades en los lapsos previstos, es necesario planificar, distribuir y realizar una serie de tareas cuya complejidad está en relación con el tamaño del teatro y con las características constructivas de cada espectáculo.

⁸ La palabra viene del término griego *theatron*- θέατρον- que significa 'lugar para contemplar'.

1.1. Los teatros públicos: modelos de gestión

En la actividad teatral, la intervención del Estado se fundamenta en que este servicio, por su naturaleza, resulta muchas veces incompatible con el funcionamiento del mercado. Desde esta perspectiva, las artes del espectáculo, en forma análoga a cualquier otra forma de conocimiento, no pueden sustentarse o desarrollarse plenamente según las apetencias del mercado o sobre los índices de su aceptación o audiencia. Para asegurar un estímulo sobre bases equitativas a la creación artística y permitir el acceso de la mayor cantidad posible de ciudadanos a los espectáculos producidos, se necesitan condiciones de producción y exhibición que solamente el Estado puede garantizar. Así como ocurre con la educación, la justicia o la sanidad, resulta necesario intervenir con suficientes recursos humanos y financieros para asegurar la investigación, el desarrollo y la innovación en el ámbito artístico en general y de las artes del espectáculo en particular. El Estado facilita condiciones para la existencia de la pluralidad de prácticas y concepciones creativas, y sirve como regulador entre los diferentes actores que intervienen en el sector. Según Carolina Asuaga:

En los teatros, al igual que en otros sectores culturales, los intercambios entre los agentes se articulan a partir de niveles de información asimétricos y con conflictos evidentes entre objetivos. Los intereses diversos entre gerentes, músicos, actores, responsables políticos, donantes, espectadores y ciudadanos muestran la complejidad de las relaciones y los conflictos que signan el campo cultural (Asuaga y otros, 2005: 107).

La situación expuesta no es privativa de la Argentina o los demás países de la región. En Francia, la justificación de la intervención pública en el sector del espectáculo en vivo está incluida en la Constitución de 1946, donde se declara que la Nación garantiza el mismo acceso al niño que al adulto en lo que hace a la cultura, la educación y la capacitación profesional. La misma norma establece que los fondos aplicados a la cultura deben tener como objetivo que esta llegue a la mayor cantidad de personas posible. En el mismo sentido, el decreto que fija las atribuciones del ministro responsable de la Cultura le asigna como misión “tornar accesible a la mayor cantidad de gente las obras capitales de la humanidad y de Francia, así como asegurar una amplia audiencia frente al patrimonio cultural

francés, favorecer la creación de obras de arte y desarrollar las prácticas artísticas”. La “Carta de las misiones de los servicios públicos para el espectáculo en vivo”, que fija la acción del ministerio sobre ese sector, permite confiar a personas de derecho privado misiones de servicio público. Este modo de cooperación público-privado permitió estructurar el funcionamiento y la economía del sector y favoreció, entre otras, la constitución de redes de teatros (Herzog, 2000). Los teatros que integran dichas redes tienen modos de gestión adecuados a sus respectivas finalidades, pero en todos ellos el Estado participa directamente en su financiamiento, de forma parcial o total.

El género lírico, que concentra en Francia la mayor cantidad de teatros con capacidad de producción propia y de mayor tamaño relativo, muestra la heterogeneidad de opciones de funcionamiento que permite el modelo a partir de su normativa: la mayoría de los teatros líricos forma parte directamente de la administración municipal de la ciudad donde se encuentran emplazados; otros funcionan dentro de un régimen denominado de “sindicato mixto”, dado que la ley francesa autoriza la asociación de diferentes jurisdicciones territoriales (ciudades, departamentos, regiones) con el fin de conducir conjuntamente una actividad única. Ninguno de estos dos modos de funcionamiento autoriza la presencia del Estado nacional en los respectivos consejos de administración, bajo cuya responsabilidad funcionan los teatros, que integran a miembros del sector público local. Un tercer modo es el de la Ópera de París, que es un “establecimiento público nacional” sobre el cual el Estado nacional tiene tutela exclusiva y que financia en un ciento por ciento. La gestión de los establecimientos públicos nacionales se rige por normas que contemplan la especificidad de la actividad teatral. El último modo es el que conforman las asociaciones de derecho privado, las cuales pueden recibir —de hecho reciben— fondos públicos y donaciones e integran en sus consejos de administración a representantes del sector público, a personalidades del sector y a representantes de empresas donantes de fondos (Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI), 2003).

Cabe señalar que en Francia la noción de teatro nacional no es solo una denominación que confiere a su destinatario una preeminencia o un prestigio

particular sino, sobre todo, está directamente relacionada con la aplicación de un régimen administrativo público y financiero especial. En otras palabras, se puede definir esquemáticamente a este régimen: a) como un servicio público nacional, que se beneficia con créditos del Estado por un monto superior al 50% de sus recursos; b) está sometido a un control administrativo riguroso; c) tiene fijada una misión cultural particular. La denominación *teatro nacional* existe en numerosos países, y su forma de constitución y funcionamiento están condicionadas por diversos factores de orden político, administrativo, económico y cultural (Lang, 1968).

En España, el gran desarrollo de la actividad teatral es resultado del esfuerzo que realizaron y realizan las administraciones públicas a partir de la recuperación del régimen democrático (Bonet y Villaroya, 2007). La Constitución de 1978 promueve y tutela el acceso a la cultura y permite que todos los niveles administrativos puedan actuar en ese campo. Además, los estatutos de autonomía otorgan competencias exclusivas a las comunidades autónomas en el ámbito del teatro.

Se trata de una política principalmente de oferta, de apoyo a la producción y la difusión, que conlleva asimismo la recuperación de un gran número de teatros. En definitiva, “el modelo de descentralización política, unido a las lógicas de proximidad y prestigio que conlleva la intervención gubernamental en cultura, permiten el desarrollo sin precedentes de la oferta cultural” (Bonet, 2008).

Una encuesta reciente sobre recintos escénicos (Bonet, 2008) registra que la titularidad del 73% de los teatros en funcionamiento es pública. De ellos, el 63% es gestionado directamente por la administración correspondiente, municipal en su mayoría; el 4% es autónomo; el 2% es gestionado por una fundación pública y el 4% restante por sociedades y otros entes públicos. En cuanto a la gestión, este importante grado de intervención pública se apoya en un sistema normativo que, fundamentalmente, subvenciona a las compañías artísticas productoras de espectáculos tanto a escala autonómica como estatal. Según la misma encuesta, la gran mayoría de los teatros no tiene producción propia y su planta de personal es pequeña (el 75% tiene menos de 10 empleados), y muy pocos están en

condiciones (técnicas, financieras o de conocimiento) para producir su propia programación.

En los Estados Unidos, donde las artes escénicas son gestionadas según el modelo anglosajón, el gobierno no tiene una política explícita para las artes (Rushton, 2008), sino que las artes escénicas, en su inmensa mayoría, son brindadas por organizaciones privadas que, en determinadas circunstancias, pueden llegar a recibir fondos públicos. El financiamiento público directo está restringido a las organizaciones sin fines de lucro. La fuente principal de apoyo público es mediante exenciones impositivas otorgadas a estas organizaciones (impuesto inmobiliario e impuesto a las ganancias) y, especialmente, a través de la posibilidad de deducción del impuesto a las ganancias individual de las donaciones realizadas a organizaciones sin fines de lucro específicamente autorizadas. Debe señalarse que el apoyo directo a las organizaciones sin fines de lucro está altamente descentralizado. Rushton nota además que la experiencia de los Estados Unidos muestra que el financiamiento público influye sobre las actividades de la organización: “a medida que las organizaciones para las artes se benefician con un mayor financiamiento gubernamental, también experimentan la presión dentro de la organización para orientar sus actividades hacia aquello que los fondos del gobierno favorecen”. En definitiva, no hay un contexto normativo específico que regule la intervención pública en el sector de las artes escénicas y, por consiguiente, tampoco hay teatros públicos, con o sin producción propia, que sean gestionados directamente por el Estado. Los apoyos públicos a las artes escénicas están dirigidos a organizaciones privadas sin fines de lucro, que no responden a ningún tipo de política cultural. Por ejemplo, en caso extremo, un gobierno local podría ser dueño de un teatro, pero la gestión se adjudicará a una organización privada. Esto sucede también en las universidades públicas que tradicionalmente ofrecen espectáculos en vivo, conformando un importante circuito de distribución y difusión. La gestión de este circuito se conforma en torno a organizaciones independientes sin fines de lucro.

En el Reino Unido, a diferencia de los Estados Unidos, el Estado fija ciertas orientaciones de política cultural para los teatros que contribuye a financiar aunque ninguno de ellos sea de titularidad pública. Por ejemplo, el Arts Council

(Consejo de las Artes, organismo del Estado) es uno de los principales contribuyentes del Royal Opera House, uno de los teatros líricos más importantes de Inglaterra y, como dice Seekings (CARI, 2003) “[ellos] tienen interés en lo que hacemos y tienen cierto poder para definir cómo lo hacemos. Pueden señalarnos ciertos objetivos cada año, en términos de obras, números, etc.”. En los aspectos vinculados con la gestión, los teatros se manejan en el ámbito del derecho privado, por lo cual no hay normativa pública específica.

1.2. Comparación de los modelos de gestión en las artes escénicas

El cuadro siguiente muestra las principales características de los modelos francés y anglosajón y el grado de participación estatal en la producción y exhibición de espectáculos teatrales.

MODELO FRANCÉS	MODELO ANGLOSAJÓN
Coexistencia de teatros privados (comerciales y sin fines de lucro) y teatros de titularidad y gestión estatal.	No hay teatros de titularidad y gestión estatal.
Participación de representantes estatales en los consejos de administración de los teatros subvencionados.	Posibilidad estatal de fijar objetivos como contraprestación a las subvenciones otorgadas a teatros de propiedad privada o gestionados por asociaciones sin fines de lucro.
Existencia de regímenes administrativos y financieros especiales para los teatros de titularidad estatal.	Funcionamiento bajo el régimen general de exenciones fiscales.
Intervención estatal sobre las tarifas.	Las tarifas son reguladas por el mercado.

1.3. Tipología y orientación de los teatros públicos con producción propia

Los procesos de gestión que llevan adelante los teatros públicos en procura de alcanzar sus objetivos varían en función del modo de producción de los espectáculos que integran la programación de la organización. Estas diferencias en los procesos dan lugar a distintos tipos de organizaciones teatrales.

Uno de los principales factores que incide en dichos procesos es el tamaño de la organización, que está definido por dos parámetros: el primero es el número de espectadores que la organización puede recibir en sus salas, y el segundo está dado por la capacidad para producir internamente los espectáculos que integran su programación. A mayor cantidad de espectáculos producidos, mayor será su tamaño.

Las salas tienen distinta capacidad, la que va desde la veintena de espectadores en los teatros de arte muy especializados⁹, hasta salas que pueden recibir varios miles de espectadores por función. Una sola organización teatral puede tener varias salas de distintos tamaños, lo que le permite programar distintos espectáculos que funcionan al mismo tiempo en espacios diferentes.

Con relación al segundo parámetro, con independencia de sus características físicas o jurídicas, se distinguen dos tipos de teatros: *a)* aquellos teatros que producen los espectáculos que presentan en sus salas, denominados teatros de o con producción propia, y *b)* aquellos que exhiben espectáculos producidos en otros ámbitos (salas de ensayo o de compañías productoras, teatros con producción propia) denominados *salas de paredes*. Los teatros públicos que se analizan en esta tesis son teatros con producción propia.

Cada obra que crea un teatro de producción propia puede ser caracterizada como:

1. una producción nueva en el mundo;
2. una recreación o adaptación de una producción contemporánea;
3. una nueva versión de una obra del teatro clásico.

⁹ Las salas de las compañías de Eugenio Barba, el Odin Theatre en Dinamarca y Jerzy Grotowsky en Polonia son ejemplo de ello.

Los teatros de producción propia son responsables por todo el equipo de diseño y actuación (denominados *elencos*, los cuales, por lo general, cambian de obra en obra) y por la construcción misma de los decorados (que también cambian pieza a pieza). La dirección de estos teatros decide qué aspectos de la producción deben ser tercerizados o cuáles pueden ser provistas por los equipos propios.

Las distintas formas de investigación y desarrollo que utilizan los teatros de producción propia para crear nuevas producciones representan una contribución muy importante tanto para la industria del teatro como para la sociedad, dado que los procesos de innovación, experimentación y exposición que implica cada nuevo trabajo son aspectos vitales de la cultura artística (Becker, 1976). Por otra parte, como la demanda de representaciones teatrales es incierta, sin la disposición de los teatros públicos para asumir los costos y arriesgarse a nuevas producciones, probablemente muchas nuevas obras, escritores y diseños para el teatro no podrían ser presentados al público.

Según Voss (2000) los teatros profesionales sin fines de lucro, cuya estructura organizacional puede asimilarse a la de los teatros públicos (TP), se orientan hacia cinco objetivos:

1. *Teatros públicos con orientación prosocial*: son aquellos cuya estructura está puesta, en primer lugar, al servicio de atraer y captar nuevos públicos. Tienen áreas de extensión muy bien organizadas, las cuales realizan acciones asociadas a la programación dentro y fuera de su propia sede con el objetivo de transmitir determinados valores, promover el aumento del capital cultural, y movilizar a colectivos sociales específicos.
2. *Teatros públicos con orientación artística*: su programación prioriza la exploración técnica y estética. Asume riesgos en relación con el público, que está mayormente compuesto por personas con experiencias previas. Sus autoridades están en estrecha relación con escuelas y talleres autorales y actorales. Los TP con esta orientación reciben la mayor parte

de sus ingresos del tesoro público. Su programación, en el caso del teatro de prosa, suele exhibirse en salas relativamente pequeñas.

3. *Teatros públicos con orientación financiera*: están fundamentalmente dedicados a maximizar sus ingresos propios, por lo cual dedican sus principales esfuerzos a desarrollar fuentes de ingresos complementarias y a fortalecer los mecanismos de boletería. Suelen tener una política de precios segmentados muy desarrollada. Emplean más personal en actividades de *fund raising* para solicitar apoyos y soportes financieros a empresas y fondos. Estos teatros procuran reducir sus costos operativos incluso a expensas del riesgo artístico. Muchas veces prefieren producir obras que están disponibles en el dominio público, que poner en escena obras nuevas. Si resulta posible, procuran invertir en publicidad.
4. *Teatros públicos con orientación al mercado*: enfatizan el entretenimiento en su programación, por lo cual ponen menos énfasis en producir innovación artística o en relacionarse directamente con la comunidad. Construyen su programación en función de las exigencias del público, ofreciendo espectáculos con altas expectativas de éxito. Buscan integrar títulos ya probados, elencos con artistas reconocidos, etc. Suelen contar en su estructura con un número de empleados relativamente importante en los sectores de marketing y boletería dedicados a asegurar la calidad del servicio, la comunicación y, en definitiva, la satisfacción de los asistentes.
5. *Teatros públicos con orientación al reconocimiento público*: tienen un profundo interés en el reconocimiento de la excelencia, por lo cual su actividad está dirigida a la obtención de premios y al elogio de la crítica.

En un sentido complementario acerca del rol de la organización artística, Kotler y Scheff afirman:

La organización artística traslada el arte al público y el público al arte. Sin embargo, no hay que olvidar que lo que tiene el poder es el arte en sí mismo; el

poder de conmover el alma, de levantar el espíritu, de expandir la mente. El arte es un sistema abierto: constantemente crea, engaña, mina, enfrenta, reta. Y el gran arte perdura, trasciende el tiempo y el espacio. [...]. La organización es un sistema cerrado, controlado, sistematizado y resistente al cambio. Esa resistencia es lo que hay que derribar. Las organizaciones artísticas deben cambiar continuamente para no perder su eficacia. Han de transformar sus estructuras internas, su forma de hacer negocio, a veces incluso su misión. Pero, por encima de todo, deben escuchar a las partes que la integran (Kotler y Scheff, 2004: 840).

1.4. Los teatros públicos como organizaciones prestadoras de servicios

Comenzaremos por definir el concepto de organización: la palabra organización proviene del griego *organon* que se relaciona con *εργον* (*érgon*), término que significa ‘trabajo’, e implica siempre una función y una complejidad, y con *οργανοποιός* (*organopoiós*), es decir, ‘fabricante de instrumentos o mecanismos’. Por distintas razones, el término se extendió a numerosos ámbitos del conocimiento, siendo utilizado para designar cualquier materia lógica en la que se pudiera apreciar la existencia de algún tipo de construcción o de estructura, por lo cual su uso califica conceptos extremadamente diversos, que van desde los tratados de lógica de Aristóteles (*Organon*) hasta el cuerpo humano, comprendiendo así un universo muy complejo y extenso. La palabra *organización* asume distintas implicaciones, según el entorno semántico que la contextualice, pero, a diferencia de la palabra *cultura*, sus significados no están relacionados a la polisemia del término, sino a la forma de comprender o interpretar el concepto como un constructo que caracteriza determinadas estructuras, sean estas naturales o humanas. La acepción más amplia la da el *Diccionario* de la Real Academia Española, el cual define a la organización como “conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado”.

Un análisis más profundo de esa definición, realizado a partir de investigaciones de distintos especialistas en el estudio de las organizaciones (Pfeffer, 2000; Simon, 1994; Drucker, 2001), muestra una posición consensuada acerca de qué son las organizaciones, afirmando, en síntesis, que estas constituyen una de las

más desarrolladas formas de asociación humana, dado que la gran mayoría, si no la totalidad de las actividades orientadas a la producción de bienes o a la prestación de servicios son planteadas, coordinadas, dirigidas y controladas por organizaciones.

Las organizaciones están constituidas por personas y por otros tipos de recursos no humanos. Administrar los recursos de las organizaciones de manera tal de llevarlas al cumplimiento de su misión, metas y objetivos ha sido desde siempre una necesidad natural y evidente para toda organización humana. Para ello fue necesario buscar la manera más adecuada de gestionarlas. Esta búsqueda motivó la aparición, desde fines del siglo XIX, de distintas teorías que tratan de abordar los problemas de estructuración, de funcionamiento y de coordinación de las tareas en las organizaciones, a partir de propuestas de diseño que tuvieron en cuenta su origen, misión, ámbito y naturaleza.

Entre estas, las teorías de base sociológica se proponen encontrar las variables esenciales que objetivamente determinan sus estructuras, tales como la tecnología, la incertidumbre y los objetivos, mientras que las teorías de base psicológica estudian temas como la satisfacción, el estado de ánimo, la actitud de los hombres en el trabajo, incluyendo los procesos de toma de decisiones, el comportamiento de los grupos laborales, los tipos de dirección, los modos de participación de los empleados, entre otras cuestiones centrales.

La definición clásica de organización, desde una perspectiva sociológica, señala que una organización se establece para cumplir con determinadas funciones específicas que se aclaran por medio de sus metas o fines. Las metas se hacen visibles por medio de los resultados de la labor de la organización, y de las actividades que realiza para lograr esas metas. Las organizaciones son entonces, desde esta perspectiva, instrumentos de propósito (Etzioni, 1975). Enfoques más modernos consideran que las metas no resultan fácilmente identificables, y que el contexto juega un papel relevante en el funcionamiento de las organizaciones. Esto lleva a considerarlas como sistemas abiertos que intercambian energía con el ambiente (Katz y Kahn, 1981), y además influyen y son influidas por este. Este enfoque, conocido como *teoría de la contingencia*, establece que el diseño

organizacional óptimo será aquel que mejor se ajuste a cada contingencia en particular. La teoría de la contingencia destaca que las características de las organizaciones son variables dependientes del ambiente y la tecnología. Así, el ambiente en que las organizaciones funcionan puede evolucionar de lo simple y previsible a lo incierto y complejo, afectando a la organización y a su forma de administrarla (Gilli y otros, 2007: 35-36).

En cuanto a su tipología, una primera división permite distinguir entre las organizaciones que producen bienes y aquellas que prestan servicios. Mientras que los bienes son físicos y concretos, los servicios se definen como actos o desempeños que se ofrecen entre partes. Aunque su proceso de construcción suele estar vinculado a productos físicos, el desempeño es, en esencia, intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción (Lovelock y otros, 2004: 4). Los servicios son, entonces, actividades relacionales entre personas cuya interacción procura generar bienestar para todos los involucrados (Ruys, 2005).

Los estudios sistemáticos acerca de la economía y la administración de los servicios comienzan a publicarse a mediados de la década de los 80 del siglo XX. Brown, Fisk y Bitner (1993) clasifican la evolución de los estudios académicos acerca de la naturaleza y funcionamiento de los servicios en tres etapas: avance lento antes de 1980; movimiento confuso hasta 1985, y paso firme hasta la actualidad, en la que los estudios sobre los servicios han provocado la creación de un área interdisciplinaria que integra los diversos procesos que conforman hoy el estudio de la administración de empresas y otras organizaciones de servicios. La incorporación de las organizaciones públicas a este proceso recién se realiza en la última de las etapas mencionadas.

Según Lovelock (2004), pueden distinguirse cuatro tipos de procesos de servicio:

- 1) los dirigidos al físico de las personas, como hoteles, transportes u hospitales;
- 2) los dirigidos a posesiones u objetos físicos que necesitan algún tipo de prestación, entre los cuales se incluye todo tipo de reparaciones;

- 3) los relativos a la información, referidos a acciones intangibles que se realizan también sobre activos intangibles, como por ejemplo los seguros y las acciones;
- 4) los dirigidos a provocar estímulos sensoriales (mentales), como la educación, las noticias y los espectáculos en vivo.

Cada uno de estos tipos de servicio es afectado de distinta manera por la tecnología, requiriendo de esta, adaptaciones específicas con el objeto de lograr su mayor aprovechamiento. Por otra parte, los clientes¹⁰ suelen interactuar directamente con la organización productora de servicios, lo cual implica que estas, necesariamente, deben poner énfasis en su diseño físico para satisfacer sus necesidades.

La gran mayoría de los servicios no puede ser almacenado una vez producido, por lo cual se requieren estrategias especiales para equilibrar la demanda con la capacidad disponible para satisfacerla. En definitiva, las organizaciones de servicios difieren de las organizaciones productoras de bienes en que: a) los clientes no obtienen la propiedad de los servicios, sino que participan de una experiencia; b) los productos de servicio son esencialmente intangibles; c) demandan una mayor participación de los clientes en el proceso de producción y, además otras personas pueden formar parte del resultado del servicio (comportamiento de públicos); d) hay una mayor variabilidad en las entradas y salidas operativas (la entrega del servicio en el momento que se produce hace que los errores sean más difíciles de disimular y muy difíciles de prevenir); la evaluación del servicio por parte de los clientes es muchas veces difícil de

¹⁰ La definición de *cliente* en la literatura sobre administración de servicios refiere al comprador potencial o real de un bien o servicio determinado para consumo propio o de terceros (ver Lovelock, 2004 o Kotler, 2004). Ambas definiciones resaltan el hecho de que el cliente es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. En el análisis específico de los teatros públicos, debido justamente al carácter de servicio público que prestan, se utilizará como sinónimo de cliente el término "usuario" o "asistente" para el singular, y el término público o públicos para el plural, ya que, independientemente del proceso de compra, lo que cuenta verdaderamente es la presencia de la persona o personas en el momento de entrega del servicio.

realizar; e) una vez producido el servicio no hay stock ni inventarios; f) el factor tiempo es muy importante en la etapa de producción, pero, en muchos servicios, lo es mucho más aún durante el consumo (en muchos servicios el cliente debe estar físicamente presente durante todo el servicio).

Además, en ellas, el contacto entre el personal y los clientes es la regla más que la excepción, aunque el grado de este contacto varía de acuerdo con la naturaleza del servicio, y puede haber muchos empleados trabajando sin establecer contacto con ningún usuario final. Lovelock (2004) distingue entre los componentes del servicio que son visibles para el público de los que no lo son:

... las operaciones de servicio se dividen en las que se relacionan con el personal en contacto con el cliente y las que se relacionan con la zona detrás del escenario o bambalinas (o instalaciones físicas, equipo y otros elementos tangibles). Lo que sucede tras bambalinas es de menor importancia para el cliente. Como cualquier audiencia, los clientes evalúan la producción con base en los elementos que en realidad experimentan durante la entrega del servicio y, por supuesto, en la percepción que tienen del resultado del servicio. Por supuesto que, si el personal y los sistemas tras bambalinas (como la facturación, los pedidos y la contabilidad) son incapaces de llevar a cabo sus tareas de apoyo en forma adecuada, de tal manera que afecten la calidad de las actividades en el escenario, los clientes lo notarán.

Según Lovelock (2004: 99-100), los espectáculos en vivo son servicios dirigidos a la mente de las personas, las cuales deben estar físicamente presentes para recibir el servicio y cooperar en forma activa para que este se lleve a cabo satisfactoriamente. Por otra parte, como otras actividades culturales, los espectáculos en vivo tienen la posibilidad de cambiar actitudes e influir en el comportamiento, por lo cual existen posibilidades de manipulación de los usuarios o clientes, y esto lleva a la necesidad social de establecer normas éticas a cumplir por las organizaciones que prestan estos servicios. Sus límites dependen del sistema de organización política y de los hábitos y costumbres de cada sociedad.

Los teatros públicos con producción propia, objeto central de esta tesis, son organizaciones de servicios que forman parte de la estructura del Estado, y su

actividad principal es la concepción, diseño, producción y exhibición de espectáculos en vivo ante el público asistente a sus instalaciones, de forma periódica y permanente. Dicha actividad puede ser realizada en pos de cumplir con distintos objetivos, pues los teatros públicos son un instrumento de la política cultural de la jurisdicción de la cual dependen. Su funcionamiento, es decir sus procesos administrativos y de gestión, deben ajustarse a las normativas generales de funcionamiento del sector público. Cabe destacar que el servicio que prestan los teatros se realiza en el marco de un mercado generalmente en situación de competencia, en el cual participan de manera importante teatros privados y teatros del sector asociativo o tercer sector.

Los teatros públicos, más allá de sus particularidades específicas, tienen objetivos muy diferentes a las organizaciones teatrales privadas con fines de lucro. En primer lugar, son un instrumento de las políticas culturales jurisdiccionales (nacionales, regionales o locales). Esto implica: *a*) un compromiso con la creación teatral, es decir que deben producir nuevos espectáculos, y dar lugar a la innovación y experimentación artística; *b*) cumplir con objetivos sociales, como por ejemplo el acercamiento de la comunidad a las manifestaciones artísticas por lo cual, entre otras condiciones, deben mantener políticas de precios que faciliten el acceso a los espectáculos a la mayor parte de la población ubicada en su área de influencia; *c*) cumplir con estándares de calidad artística elevados, pues la programación representa el “estado del arte” en la sociedad donde están implantados. Este modo de producción resulta imposible de realizar si se tienen objetivos de lucro, pues una programación que intente alcanzar los ítems enunciados arriba requiere una inversión que solo excepcionalmente puede ser recuperada. Baumol y Bowen dieron cuenta de esta situación, analizando la economía de los teatros de Broadway en la década de los 60 y llegaron a la conclusión, solo parcialmente refutada al presente, acerca de la necesidad del aporte de fondos públicos para asegurar el funcionamiento del espectáculo en vivo, por lo cual la intervención del Estado resulta entonces imprescindible.

La unidad de servicio esencial de los teatros es la representación o función; la mayoría de los teatros ofrece además al público servicios suplementarios, constituyendo ambos —representación y servicios suplementarios— el producto

integral de la organización (Lovelock, 2004). El servicio esencial en el teatro tiene, además, una particularidad que lo singulariza respecto a otras organizaciones de servicios: en ocasiones (que no pueden preverse) puede ser considerado como una obra de arte.

Los servicios suplementarios ofrecidos por los teatros pueden ser de dos tipos:

- a) para facilitar el uso del servicio esencial: boletería a distancia, información (cartelería, página de espectáculos de los diarios), reservación de localidades.
- b) para aumentar el atractivo del servicio esencial (acomodadores, guardarropa, refrigerio).

La experiencia del servicio que brindan los teatros, según es recibida por el usuario o público, se realiza en una sola vez: se llega sin la experiencia del servicio y se parte con ella. “El servicio tiene más que ver con el desempeño que con los bienes. Los servicios al ser intangibles y efímeros no constituyen una posesión sino una experiencia” (Lovelock, 2004).

En el teatro, durante el lapso de tiempo en que recibe el servicio, el cliente interactúa con varias partes de la organización teatral. En esa etapa, la organización proporciona un servicio de alto contacto, en el cual la relación del cliente con algunos de los procesos es muy directa y estrecha, lo cual ocurre particularmente con los elencos artísticos que están sobre el escenario. El grado de satisfacción obtenido en dicha relación condicionará en alguna medida el comportamiento futuro del público asistente.

Uno de los factores más importantes que consume cada persona cuando va al teatro es su propio tiempo (Becker, 1976), el cual no puede dedicar simultáneamente a otros propósitos o actividades, teniendo que tomar la decisión de asistir en función de su propio costo de oportunidad. Al requerir que los clientes estén presentes en persona durante la representación teatral, los procesos de gestión involucrados en la entrega del servicio deberán diseñarse tomando en cuenta a los clientes desde el momento que llegan al lugar de entrega del servicio.

Este es un momento crucial, pues durante la entrega (realización del espectáculo) no hay posibilidades de corregir eventuales errores.

1.5. La conformación de la estructura organizacional en los teatros públicos con producción propia

En toda organización productiva, se distinguen tres niveles: el núcleo tecnológico o fábrica, donde se desarrolla la actividad sustantiva; un segundo nivel que reúne las actividades de apoyo cuya responsabilidad es proveer a la fábrica de los insumos (materiales, humanos, logísticos, financieros, etc.) necesarios para que esta pueda funcionar en el tiempo y forma previstos, y un tercer nivel institucional que corresponde a la conducción estratégica de la organización. El objetivo principal del nivel de apoyo y del nivel institucional será procurar reducir el grado de incertidumbre en el núcleo tecnológico (Parsons, 1976).

Siguiendo ese modelo, en los teatros públicos con producción propia, la conducción estratégica está a cargo de la dirección general, que puede tomar en algunos casos otras denominaciones y estar compuesta por una o más personas (por ejemplo a través de una dirección general adjunta o, como sucede en los teatros norteamericanos, por un *board* o directorio); el nivel de apoyo está integrado por un conjunto de áreas específicas que responden a la gerencia o administración general, y la fábrica corresponde a los elencos artísticos y técnicos responsables de construir los espectáculos que integran la programación artística.

La dirección general del teatro concibe las decisiones estratégicas sobre el rumbo de la institución, como la incorporación de nuevos servicios, la resolución de conflictos internos y externos, y proporciona las condiciones para hacer efectiva su instrumentación. Además tiene a su cargo las relaciones de la organización con el contexto.

Los tres niveles conforman la estructura de la organización, definida como “las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos” (Mintzberg, 1984). La estructura comprende aspectos formalizados, como por ejemplo

organigramas, planes, manuales y presupuestos, y no formalizados como los valores compartidos y las relaciones interpersonales. Es por ello que no puede verse directamente, pero se infiere a partir del comportamiento de la organización.

En cuanto a los mecanismos de coordinación, los teatros públicos con producción propia, al formar parte de la Administración Pública se configuran siguiendo la tipología propuesta por Mintzberg, como una *burocracia mecánica*, es decir, que predominan las jerarquías definidas, la proliferación de reglas, los procesos de trabajo estandarizados, y el control tanto interno como externo. Al mismo tiempo, los elencos técnicos y artísticos de esos teatros, justamente por las características del producto que deben construir —el espectáculo en vivo— utilizan otros mecanismos de coordinación para realizar su tarea. Algunos de ellos se asemejan al mecanismo que Mintzberg define como *adhocracia operativa*, que se caracteriza por la alta especialización de sus integrantes, los importantes flujos de comunicación interna y su capacidad para trabajar coordinadamente en conjunto tendiendo a obtener un resultado innovador.

Sin embargo, este tipo de configuración estructural solo tiene un alto grado de validez en el momento de *entrega del producto*, es decir, la representación del espectáculo sobre la escena. En el otro momento del proceso operativo, es decir, durante la etapa de producción, este ya no es tan autónomo de los otros procesos que tienen lugar en la organización (marketing, recursos humanos, soporte estructural), por lo cual la adhocracia no es el mecanismo de coordinación que representa a la organización teatral eficiente por las siguientes razones: *a)* contrariamente a lo postulado para una adhocracia, los procesos de recursos humanos, marketing y soporte estructural tienen una alta formalización en su comportamiento; *b)* la organización teatral no es una organización innovadora; lo que puede ser innovador es el tratamiento artístico del producto (perceptible en su formalización estética, en los valores que propone, en los sentimientos que produce sobre el público usuario); *c)* la estructura de la organización teatral es bastante estable; *d)* la unidad de mando y la cadena jerárquica son tan estrictas como en otras configuraciones estructurales; *e)* la supervisión directa como mecanismo de coordinación se utiliza en la construcción del servicio esencial,

como así también en buena parte de las acciones que integran los demás procesos de la organización teatral.

Por otra parte, según Mintzberg, “un rasgo clave de la adhocracia operativa es que sus trabajos administrativo y operativo tienden a fusionarse en un solo esfuerzo”, cosa que no ocurre en las organizaciones teatrales donde, por el contrario, tienden a aparecer tensiones entre ambas dimensiones. Esta configuración particular de los mecanismos de coordinación en los teatros (públicos o privados) con producción propia representa una exigencia adicional para la gestión en los tres niveles de la organización.

1.6. El modelo de gestión de los teatros públicos con producción propia

El gráfico de la página siguiente muestra cómo funciona un teatro público con producción propia, a partir de los objetivos centrales expresados por la *misión*, cuyo cumplimiento es una exigencia central para la organización. Se trata de un enfoque dinámico en el cual, básicamente, el tipo de relación que se establece entre el proyecto artístico y las funciones administrativas (o de apoyo) define, en el nivel operativo, las opciones posibles de producción y programación. Cada uno de los componentes centrales del modelo (la misión, el proyecto artístico y las funciones administrativas) son objeto de presiones y condicionamientos externos, mientras que las opciones de producción y programación dependen en un mayor grado de decisiones internas a la organización. La capacidad del teatro de responder a los condicionamientos por sí mismo dependerá del grado de autonomía que posea dentro de la Administración Pública de la cual forma parte.

MODELO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS TEATROS PÚBLICOS CON PRODUCCIÓN PROPIA



Fuente: elaboración propia

Los condicionamientos de la misión son: *a)* el encargo político-institucional efectuado por la autoridad competente, dado que puede acentuar determinados aspectos en perjuicio de otros; *b)* la dinámica del entorno socioeconómico que puede afectar las fuentes de recursos previstas; *c)* los antecedentes y la tradición del sector teatral local que favorecen o dificultan el cumplimiento de la misión, y *d)* las necesidades y hábitos teatrales de la población, los cuales deben estar suficientemente contemplados.

Por su parte, las funciones administrativas o de apoyo están condicionadas por la legislación general, que regula el contexto laboral y los procedimientos administrativos, y la legislación específica sobre la actividad teatral, incluyendo en ella tanto la capacidad de gestión financiera como de recursos humanos. Además, la existencia o no de incentivos públicos al sector privado mediante normas que favorecen el patrocinio o el mecenazgo a la actividad teatral puede resultar un condicionante. La actualización de las funciones administrativas frente a los cambios tecnológicos constituye un imperativo insoslayable, pues condiciona tanto la gestión como el desempeño del teatro.

En cuanto a la concepción y desarrollo del proyecto artístico, este deberá tener en cuenta los antecedentes propios del teatro, las necesidades y hábitos culturales de la población a la cual sirve particularmente (su público), y las tendencias internacionales en materia técnica y estética. La opinión de la crítica especializada y otros líderes de opinión que se expresan en los medios de comunicación masiva son, a la vez, un condicionamiento y una referencia sobre el funcionamiento de la organización.

En el nivel operativo, las opciones de programación (cantidad de espectáculos, número de funciones previstas, duración de la temporada, y extensión de la programación a otros ámbitos, como giras o festivales) se ven condicionadas, en primer lugar, por la disponibilidad de textos dramáticos y la posibilidad de conformar elencos técnicos y artísticos capaces de representar dichos textos sobre un escenario, en concordancia con el proyecto artístico que lleva adelante la dirección del teatro. En ese sentido, la política de alianzas puede ampliar o reducir las opciones de programación.

Las opciones de producción se ven condicionadas fundamentalmente por las limitaciones físicas y tecnológicas concretas de las salas y espacios de ensayo, y por la capacidad de establecer relaciones fluidas con los proveedores. Ambas opciones operativas confluyen en última instancia en la necesidad de encontrar una respuesta positiva por parte del público.

Finalmente, a partir de lo expuesto, es necesario tener en cuenta que la estructura funcional de la organización (la relación entre los distintos niveles, la distribución de las tareas y los mecanismos de coordinación) también variará según sea la orientación de cada organización teatral.

2. La gestión de los teatros públicos con producción propia

El término *gestión* está asociado a los conceptos de administración y gerencia (*management*). Mientras que la administración comprende la conceptualización teórica del comportamiento organizacional, incluyendo sus aspectos epistemológicos, la gerencia focaliza sobre la aplicación concreta del saber administrativo tecnológico en las organizaciones, es decir, de la utilización de aquellos conocimientos que provienen de la ciencia de la administración. El saber administrativo es considerado así como una tecnociencia (Bunge, 1999: 410) en la cual la tecnología aplicada juega un papel central. Suárez y otros (2004, a: 19-20) define el saber administrativo considerado como tecnología de la siguiente manera: es “un conjunto de conocimientos utilizables o utilizados que transforman elementos materiales, simbólicos y/o humanos en recursos destinados a garantizar la adecuada operación de las tecnologías centrales de la organización”. Cabe acotar al respecto que, como lo expresaron Thompson (1967) y Parsons (1976), las organizaciones utilizan dos tipos de tecnologías: las centrales y las administrativas, existiendo una vinculación entre ellas. Las centrales están ligadas al propósito básico de la organización y las administrativas son aquellas que las organizaciones utilizan para “proteger” a las tecnologías centrales de las influencias del entorno.

La gestión, a partir de las definiciones anteriores, se plantea como una función global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. Se asume en un nivel estratégico como dirección y gobierno, y en un nivel táctico como un conjunto de actividades que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado, para hacer que las cosas funcionen, y con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. Para que la gestión alcance sus objetivos, es necesaria una visión sistémica de la organización, la cual requiere contar con suficiente información y permitir la aplicación de creatividad e innovación en los procesos que se llevan a cabo. La gestión pone énfasis sobre la acción pudiendo considerarse como una parte de la administración o como un estilo de administración. Según Drucker (1954), la gestión no es una creación académica, sino una práctica susceptible de ser sistematizada y aprendida, es decir, transformable en una disciplina autónoma con reglas que le son propias.

Entre los ámbitos en los cuales se ejerce la gestión de organizaciones, el campo cultural presenta especificidades que singularizan la actividad respecto a la gestión de organizaciones en otros sectores productivos. En dicha especificidad, está el origen de una nueva actividad profesional, generada inicialmente a partir de la propia práctica y que desde hace relativamente poco tiempo —los primeros cursos europeos se iniciaron a fines de la década de los 80— ha sido validada por la intervención generalizada del sistema universitario de muchos países de Occidente¹¹.

La especificidad de la gestión en el campo cultural no está dada por una utilización diferente de las técnicas de gestión, pues los gestores culturales utilizan de manera similar las mismas técnicas de gestión que cualquier otro profesional con responsabilidad sobre la administración de recursos con unos objetivos determinados sino, como define Bernárdez López (2003), por tres características que lo limitan simultáneamente en su accionar: 1) el alto grado de intervención

¹¹ Al presente, existen carreras de grado y posgrado en todos los países europeos (a nivel universitario, se otorgan más de 400 títulos solamente en Francia), Canadá, Estados Unidos y la mayoría de los países de América latina. Para conocer la intervención del sistema universitario argentino en la formación en gestión cultural, véase Elia, C. (2007).

del sector público en la cultura, exigido por el objetivo general de garantizar la accesibilidad a los bienes y servicios del sector por parte de la mayor cantidad de población posible, y cuya influencia es apreciable no solo por quienes trabajan en el sector público, como es obvio, sino también por quienes lo hacen en el sector privado; 2) las diferencias en el tamaño y recursos de organizaciones culturales con las mismas misiones y objetivos similares cuya influencia sobre el campo cultural puede ser muchas veces independiente de dichas variables, y responder a razones de tradición, prestigio o calidad artística; y 3) la influencia prácticamente nula, al menos en teoría, del gestor cultural sobre la creación (diseño) del bien o servicio cultural.

2.1. La gestión en el nivel de la conducción estratégica

La dirección general de un teatro público con producción propia es la instancia superior de conducción estratégica de la organización. En ese nivel, el director general es la figura principal de la organización, pues su cargo concentra tanto la responsabilidad de la gestión administrativa y artística en el nivel estratégico y operativo, como la representación de la organización ante terceros. Lo destacado del rol, sumado a la natural visibilidad que tienen los grandes teatros en términos sociales y mediáticos ha dado como resultado que el cargo fuera históricamente ejercido por artistas que sumaban su prestigio al de la institución. Estos eran generalmente asistidos en aspectos gerenciales y administrativos por personal con esa formación.

Cabe señalar que, aunque estas organizaciones, generan recursos propios, fundamentalmente a través de la venta de entradas para sus espectáculos, las decisiones de la dirección general no van dirigidas a obtener el máximo beneficio económico, sino a proporcionar el mejor servicio con los recursos disponibles (Asuaga y otros, 2007). En ese sentido, como observan Morison y Dalgleish (1987):

... resulta totalmente inapropiado para aquellos que gobiernan, administran o gerencian en el campo de las artes sugerir que el producto puede cambiarse para

que se venda mejor. En teoría, debe aceptarse la visión de la autoridad artística y su responsabilidad es sostener esa visión y comunicar clara y efectivamente sus valores.

La atención y respeto de los valores organizacionales resultan especialmente relevantes para la dirección general, pues ellos proveen a quienes deben tomar decisiones un panorama que permite identificar a quienes los comparten. Según Voss y Voss (2000):

... cuando dos actores institucionales comparten valores, tienden a buscar al otro por razones que incluyen la comodidad, la confianza y la mejor comunicación. Así, los valores de una organización pueden facilitar a sus responsables la percepción de una mayor congruencia con algunos *stakeholders*¹² que con otros.

Además, los valores proporcionan el marco para el encuadre ético de la dirección general, pues “el comportamiento ético debe llevar al funcionario público a la búsqueda de las fórmulas más eficientes y económicas para llevar a cabo su tarea” (Rodríguez-Arana Muñoz, 2004). La importancia del comportamiento ético de la dirección general resulta clave, pues su ejemplo atraviesa todos los niveles de la estructura organizacional determinando, en definitiva, el comportamiento general de la organización.

... las cuestiones éticas en las organizaciones sociales no pueden tratarse como si fueran problemas de optimización de decisiones. La ética no es una simple discusión acerca de los criterios para la elección de estrategias de comportamiento, sino que se trata de resolver el nivel en el que se ubica el problema, es una visión, un encuadre que define los valores en juego, los mandatos sociales a considerar en la situación (Etkin, 1994).

¹² Edward Freeman (1984) define así a aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización. Freeman distingue entre *stakeholders* primarios o definicionales, que son los vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, y los *stakeholders* instrumentales, que sitúa en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación).

2.1.1. Concepción y conducción del proyecto artístico

El éxito de las decisiones de la dirección general se mide por la cantidad de servicios que se hacen, por la buena interpretación de ellos por parte de sus miembros y también, por cómo contribuyen al bienestar público (Asuaga y otros, 2007). Desde la perspectiva de la gestión, la dirección general tiene su cargo: *a*) concebir y dirigir la ejecución del proyecto artístico, y *b*) supervisar el funcionamiento de las funciones administrativas.

La construcción del proyecto artístico constituye una de las dos grandes áreas de trabajo de la dirección general, pues, en su resolución, toma forma la identidad de la organización. Además, varios de los indicadores de desempeño se contrastarán contra el proyecto artístico, lo cual permitirá mensurar los logros que se han podido alcanzar.

Plasmar el proyecto artístico implica fundamentalmente concebir y ejecutar la programación de espectáculos de acuerdo con un cronograma previsto. Un proyecto es, por definición, el esquema o plan de trabajo que guía el proceso por el cual una idea o conjunto de ideas se materializa hasta convertirse en una realidad concreta. Así, un proyecto consta de distintas etapas, cuyo cumplimiento sucesivo implica arribar a la obra terminada.

En el campo cultural, la expresión *proyecto artístico* se utiliza en todas las ramas del arte en el mismo sentido. La palabra *artístico* introduce una dimensión singular que completa el concepto añadiendo, además de una dimensión material, una dimensión simbólica. Desde la perspectiva de la dirección general, su proyecto artístico —de inspiración individual o colectiva— tiene un significado que encierra una mayor complejidad todavía, pues no se refiere solamente a los aspectos materiales y simbólicos de una obra específica (como por ejemplo un espectáculo), sino que procura sintetizar el universo conceptual-ideológico que guiará todas las decisiones artísticas y las acciones estratégicas que se propone llevar a cabo la conducción del teatro durante el periodo que dure en sus funciones.

En esencia, la actividad teatral es un acto de comunicación a través de un lenguaje específico. Al elegir los espectáculos que integran la programación, la dirección general elige *qué* se comunica, y al elegir al director del espectáculo intenta elegir *cómo* se comunica. Federico García Lorca, poeta y autor teatral español, sintetiza así el rol ideológico del teatro:

El teatro es uno de los más expresivos y útiles instrumentos para la educación de un país y el barómetro que marca su grandeza o su desmayo. Un teatro sensible y bien orientado en todas sus ramas, desde la tragedia al vodevil, puede cambiar en pocos años la sensibilidad de un pueblo; y un teatro destrozado, donde las pezuñas sustituyen a las alas, puede achabacinar y adormecer a una ciudad entera. El teatro es una escuela de llanto y de risa y una tribuna libre donde los hombres pueden poner en evidencia morales viejas o equívocas y explicar con ejemplos vivos normas eternas del corazón y el sentimiento del hombre. Un pueblo que no ayuda y fomenta su teatro, si no está muerto, está moribundo; como un teatro que no recoge el latido social, el latido histórico, el drama de sus gentes y el color genuino de su paisaje y de su espíritu, con risa o con lágrimas, no tiene derecho a llamarse teatro, sino sala de juego o sitio para hacer esa horrible cosa que se llama matar el tiempo (García Lorca, 1960).

El proyecto artístico puede ser implícito o explícito; puede resultar un estímulo de la vida cultural del lugar donde se desarrolla o, por el contrario, carecer de valores sustancialmente relevantes, y puede adoptar distintas formas de presentación: formar parte del plan estratégico institucional, ser un manifiesto escrito elaborado por el director general y su equipo, por el *board*, o estar implícito en el discurso verbal de la dirección del teatro. Si su nivel de elaboración e incorporación al discurso y la acción institucional es pobre, a medida que pasa el tiempo, la organización se resiente, y los resultados de su producción alcanzan muy pronto su techo.

En el proyecto artístico de un teatro público, se conjugan la misión y los objetivos que las normas públicas imponen a la organización, junto con el sello que el personal del teatro, con la dirección general a la cabeza, imprimen a la gestión. Para asegurar la viabilidad de un proyecto artístico, es necesario que la organización cuente con un cierto grado de autonomía funcional y una absoluta

libertad de expresión estética. La estabilidad y la continuidad en el tiempo del equipo directivo, a partir del cumplimiento de compromisos contractuales específicos con el estamento político responsable, son también condiciones necesarias.

Para cada nueva obra, la dirección general, debe liderar una búsqueda intensiva y dirigida para obtener directores, diseñadores y actores sobre los cuales tiene un conocimiento que debe ser específico con relación a la obra o género que se quiere abordar (Scheff y Kotler, 1997). En esa tarea, la asistencia del equipo de producción resulta clave, por lo cual se trata de una etapa durante la cual la relación de la dirección general con dicho equipo es fluida y permanente.

2.1.2. Otras tareas de la conducción estratégica

La dirección general tiene a su cargo la concepción estratégica y la supervisión de las funciones administrativas que ejecutan los servicios de apoyo. Además, la dirección general es responsable de las políticas de comunicación, las ejecute directamente o través de personal delegado. El objetivo general de ellas es contribuir a conformar una identidad institucional reconocible y sustentable en el tiempo. “La formación de una imagen corporativa no es aleatoria, sino que obedece a un diseño programado e implementado, cuyo eje es la comunicación, tomada en un sentido amplio” (Kotler y Scheff, 2004). Con ese objetivo, la dirección general selecciona los medios por donde se canalizarán las acciones de comunicación teniendo en cuenta su contenido, la estructura del mensaje y el modo de presentación.

La buena relación con los niveles políticos de gobierno es central para la dirección general, pues de ella depende, en primer lugar, su continuidad en la función y, por otra parte, su fluidez es una llave maestra que puede facilitar toda gestión que involucre otros sectores u organismos de la Administración Pública, en particular las referidas a los fondos que el presupuesto destinará al teatro. Por las razones expuestas, la Dirección General deberá dedicar tiempo y atención al desarrollo armónico de esta relación que, por otra parte, no está exenta de tensiones, pues:

... la independencia de la cultura frente a la política ha sido reclamada reiteradamente por artistas e intelectuales y retóricamente aceptada por los políticos de la cultura y sus gestores, aún a sabiendas de las dificultades inherentes a una idea que es implícitamente incómoda para los intereses profundos de la política realista”(Marcè y Bosch, 2007).

En un plano similar al de la relación con los niveles políticos de gobierno, la buena relación con las asociaciones gremiales que representan a los trabajadores del teatro es también central para la dirección general. Por su importancia, la relación con los sindicatos exige que la dirección general se involucre en procesos de negociación que son, muchas veces, prácticamente permanentes. La representación gremial puede estar a cargo de un sindicato único en el caso que todos los empleados se consideren, en primer lugar, como empleados públicos o, pueden estar representados por rama de actividad, caso en que serán varios sindicatos los que se relacionen con la dirección general pero, más allá de su distinto grado de representatividad, todos ellos requerirán de la atención de la dirección general para asegurar un buen clima laboral que contribuya a alcanzar los objetivos propuestos.

Como puede deducirse a partir del conjunto de tareas descritas, el perfil de las personas responsables de conducir la organización debe incluir conocimientos suficientes sobre las artes del espectáculo para poder concebir un proyecto artístico que esté a la altura de la misión asignada al teatro y, además, reunir experiencia de gestión y un conocimiento profundo de las normas y procedimientos de la Administración Pública para poder tomar decisiones adecuadas sobre todos los aspectos que implica la gestión de un teatro público con producción propia.

2.2. La gestión en el nivel de las actividades y servicios de apoyo

La gestión en el nivel de las actividades y servicios de apoyo en los teatros públicos con producción propia está focalizada en la ejecución del conjunto de funciones administrativas —planificación, organización, coordinación y control

(Chiavenato, 2000)— de las áreas que sirven de apoyo tanto en el nivel estratégico (dirección general o equivalente), como en el nivel operativo o fábrica, que son las siguientes: 1. área comercial y de extensión; 2. área financiera; 3. área de recursos humanos; 4. área de atención al público asistente; 5) área de infraestructuras y equipos, y 6) área de atención a proveedores. La importancia de cada una de las áreas dentro de la estructura organizacional del teatro variará en función de la orientación que la misión y los objetivos impongan al teatro (Voss y otros, 2000: 63) lo cual implicará un mayor presupuesto o una cantidad mayor de personal afectado a las áreas consideradas más relevantes.

2.2.1. La gestión en el área comercial y de extensión

Las acciones del área comercial están dirigidas a lograr que las salas del teatro estén llenas de público en todas las funciones. Es un objetivo común a todo tipo de teatro, pero que, en los teatros públicos, no está motivado por el lucro, sino que es una exigencia de la política cultural. No se busca maximizar ganancias, sino maximizar la asistencia (Colbert y Cuadrado, 2003). Es por ello que, a la gestión específicamente comercial, se suma un área de extensión, propia de los teatros públicos, que complementa la venta de entradas a los espectáculos programados en las salas del teatro por los diferentes sistemas disponibles, con otras opciones para atraer público o recursos económicos.

Debe señalarse que, además de contribuir en alguna medida al incremento de los recursos financieros disponibles, en cualquier espectáculo en vivo, el público es parte integrante, por lo cual el desarrollo de las funciones tiene una repercusión diferente cuando la sala está llena que cuando no lo está. “Lograr tener la sala llena en un teatro, en general, aumenta la emoción de la experiencia de los clientes. También crea una imagen de éxito que sirve para atraer nuevos clientes, anunciante y patrocinadores” (Lovelock, 2004: 283).

Específicamente, la gestión comercial comprende el conjunto de acciones para atraer y fidelizar al público. La publicidad, la política de precios, la segmentación

de públicos, los sistemas de venta de entradas y la provisión de servicios complementarios son sus instrumentos más utilizados.

La publicidad

En contextos de restricción presupuestaria del Estado, los costos de la publicidad sobre cualquier tipo de soporte suelen estar fuera del alcance de los teatros públicos. Por esta razón, el espacio más importante de publicidad de los teatros públicos suelen ser sus propias marquesinas. La presentación y mantenimiento actualizado mediante cartelería y afiches suele ser una de las funciones permanentes del área comercial. El núcleo de este tipo de publicidad consiste en difundir el nombre del espectáculo, su autor o autores, los artistas que participan, el lugar de la representación, los horarios y los precios de las entradas.

La prensa es el otro medio utilizado para difundir las actividades de los teatros públicos sin comprometer presupuestos importantes. El área comercial organiza entrevistas, reportajes, ruedas o conferencias de prensa para que la dirección general, los responsables de los elencos artísticos o sus principales figuras se expresen sobre la programación o sobre algún espectáculo en particular.

Además, los teatros difunden su actividad a través de la labor de la crítica especializada, la cual, a diferencia de la publicidad, puede ser positiva o negativa respecto del espectáculo del cual se ocupa, y ello puede llegar a tener incidencia en la asistencia de público. De mantenerse una tendencia —negativa o positiva— en el tiempo, la crítica también puede afectar en algún grado la imagen del teatro ante la sociedad.

La política de precios

Los teatros públicos con producción propia son organizaciones cuya estructura (edilicia, equipamiento y personal) sumada al nivel de producción que requieren sus espectáculos necesitan un presupuesto de gastos tal, que sus costos de funcionamiento no pueden ser totalmente cubiertos por los ingresos producidos

por la boletería, por más exitosa que fuera la programación. Intentarlo haría que el costo de la entrada fuera tan elevado que no habría público suficiente dispuesto a pagarlo. En consecuencia, estas organizaciones soportan un déficit crónico que es cubierto con ingresos provenientes de otras fuentes. Generalmente es el tesoro público el que aporta la mayor parte de los recursos para cubrirlo. Al tomar el Estado a cargo un cierto déficit, el costo de la entrada se vincula directamente con los objetivos de la política cultural y, según sea el porcentaje de déficit que asuma el Estado, los precios de las entradas variarán en un rango que puede ir desde la gratuidad total hasta el costo por butaca más alto permitido por el mercado. La potestad de fijar el precio de las entradas puede ser atribución directa del poder político o estar delegada en la dirección general del teatro (es decir, que en este caso sigue siendo una decisión vinculada a la política cultural).

Estudios sobre la política tarifaria en las artes escénicas realizados en diferentes países (Dupuis, 2009; Bonet, 2007 y Dets, 2009) demuestran que la gratuidad no trae por sí misma más público a las salas, y que el cálculo de precios para las entradas, siguiendo el objetivo de maximización de audiencias, debe hacerse en función de los segmentos de público que se quieren atraer a las salas (Dupuis, 2009). En consecuencia, para maximizar la demanda es necesario conocer primero los distintos segmentos de público que pueden estar naturalmente motivados en asistir a las representaciones, y definir la audiencia objeto de la política cultural para los teatros públicos (Colomer, 2006). La segmentación deberá hacerse teniendo en cuenta que en los servicios dirigidos a personas, como sucede en los teatros, los clientes pasan a ser parte del servicio, por lo cual es posible que surjan conflictos si se reúnen personas de segmentos muy distintos en un mismo local, pues el comportamiento de los clientes puede afectar el nivel del servicio (Lovelock, 2004). Por ejemplo, en un concierto de música clásica se espera que el público guarde silencio, pero en uno de rock sería lamentable un público en silencio. En términos ideales, se debería separar en horarios y espacios a los segmentos que podrían entrar en conflicto.

La segmentación de públicos y su fidelización

Esta tarea puede realizarse en función de dos tipos de variable: el estadio vital y la actitud frente al hecho escénico. Un indicador que es necesario considerar, al menos en la región, pues aparece en ambas variables, es la capacidad de pago estimada (Sellas y Colomer, 2009).

Considerando la existencia de cuatro estadios vitales básicos (infancia, adolescencia, adultez y vejez), una programación que cubra la demanda de cada uno de ellos con espectáculos de distintos géneros tendrá mayores posibilidades de atraer más público a las salas. En cuanto a la actitud frente al hecho escénico, la primera distinción es entre quienes están interesados y quienes no lo están. Solo la primera constituye el público potencial el cual, según las encuestas de consumo cultural realizadas en varios países de Europa occidental, es una minoría poblacional que no alcanza al 5% de la población (Fundación Autor, 2005). Entre los interesados, encontramos personas con actitud proactiva, que concurren habitualmente a los teatros, y las que tienen actitud inactiva que son aquellas interesadas que no asisten porque algún tipo de barrera se los impide (económica, geográfica, desconocimiento, etc.), pero asistirían si pudieran superarla.

Complementariamente a la actitud del público, los precios de las entradas también pueden variar según la ubicación de los asientos, el día u horario de la función, los costos del espectáculo y su atractivo potencial. Para establecer precios para los distintos grupos de asientos y decidir cuántas localidades ofrecer en cada una de las categorías de precios, el área comercial debe estimar el porcentaje de demanda para cada una de las categorías de precios. Un error de juicio puede resultar en grandes cantidades de asientos vacíos en algunas categorías y localidades agotadas de inmediato (y clientes desilusionados) en otras. Para atraer segmentos de público interesado, pero de pocos recursos económicos, tales como estudiantes y jubilados, la gestión comercial reserva un número de entradas con descuento para estos segmentos, realiza funciones especiales para ellos u ofrece a menor precio una cantidad de entradas que no se han vendido hasta unos minutos antes de la función, entre otras técnicas posibles. Las acciones dirigidas a crear nuevos públicos tienen como objetivo atraer a los que no están interesados.

El teatro produce transacciones aisladas, no continuas, sin embargo el área de gestión comercial puede explorar la posibilidad de crear vínculos más estables entre la organización y el público interesado, tendientes a lograr vínculos duraderos y efectivos (Lovelock, 2004). Uno de los instrumentos más utilizados para ello es el sistema de abonos, que consiste en otorgar al público la posibilidad de adquirir de una sola vez y con anticipación entradas para varios espectáculos, incluso para toda la programación anual. Además de contribuir a estabilizar la ocupación de las salas y aumentar los ingresos, el abono personalizado puede contribuir al desarrollo de servicios adicionales para los abonados (revista del teatro, envío de información por correo electrónico sobre las actividades del teatro, condiciones de acceso, precios y horarios, etc.). Por supuesto, esto exige que cada espectáculo de la programación sea estrenado en la fecha prevista.

Otro instrumento utilizado para fidelizar al público consiste en facilitar la compra de entradas. Esto involucra horarios de boletería lo más amplios posibles, la compra de entradas por Internet, por teléfono, o a través de la red de cajeros electrónicos bancarios, y la aceptación de medios electrónicos de pago.

La buena atención a los asistentes por parte del personal de sala, junto con la provisión de un programa de mano de buena calidad que contenga información completa sobre el teatro y el espectáculo completa el conjunto de acciones tendientes a lograr que las personas quieran volver.

La organización de funciones en otras salas

Es usual que la dirección general de un teatro público con producción propia reciba pedidos o invitaciones de teatros situados en otras ciudades del país o del exterior para exhibir en ellos alguno de sus espectáculos. La motivación para salir de la propia sala con parte de la programación puede también partir de la dirección general o formar parte de los objetivos de la política cultural para el teatro en cuestión. Esos desplazamientos o *giras* requieren de un importante esfuerzo de logística por parte de cada una de las áreas del teatro y, en particular, de la gerencia general en su rol de coordinación. Algunos teatros contemplan en

su estructura un área específica que tiene a su cargo la responsabilidad de esta tarea; en otros, que tienen menos actividades de esta naturaleza, suelen conformarse equipos ad hoc integrados por personal proveniente de distintas áreas. En los teatros públicos, a los esfuerzos de logística que representa el traslado de materiales, equipos y personal a la sala donde se exhibirá el espectáculo, debe añadirse muchas veces las negociaciones con los representantes sindicales, tanto del personal escenotécnico como artístico, ya que no siempre los convenios respectivos contemplan la posibilidad de desplazamientos.

El desarrollo de nuevos públicos

Esta actividad es esencial desde la perspectiva de las políticas culturales que tienen como misión facilitar el acceso de la mayor parte de la población a los productos y servicios del sector cultural. En los teatros públicos, el objetivo es facilitar la superación de las barreras que impiden la asistencia de aquellos interesados con actitud inactiva y crear interés en aquellos que no lo tienen. Para ello, la acción inicial con relación a la programación es brindar a ambos grupos una primera experiencia como asistentes a un espectáculo en vivo. Si, a partir de ella, se consigue una primera vivencia escénica positiva, ya se ha abierto la puerta para ser público activo. Esto lleva a tener que seleccionar con mucho cuidado tanto el espectáculo a proponer, como así también las condiciones de exhibición que permitan su disfrute (Sellas y Colomer, 2009). En esta tarea, la vinculación del área con el sistema escolar es fundamental para crear interés en los niños a través de estrategias educativas desarrolladas y compartidas entre la escuela y el teatro. Este tipo de acciones trabaja a partir de la identificación y selección de grupos con características similares (etáreas, geográficas, culturales, socioeconómicas) que pueden tener potencial interés en devenir público para el tipo de proyecto artístico que pretende llevar a cabo el teatro.

El desarrollo de unidades de negocio complementarias y búsqueda de fondos

En procura de reducir el déficit intrínseco que afecta a este tipo de organizaciones, los teatros públicos desarrollan distintas alternativas para añadir fondos a su presupuesto de recursos. Se denominan *complementarios* a los ingresos producidos por el propio TP como resultado de la explotación de otras unidades de negocio que puede desarrollar la institución, al margen de su programación artística, o por aportes voluntarios de terceros (*fund rising*). Si bien ambas actividades no están directamente relacionadas con la programación artística o con un espectáculo en particular, su resultado económico dependerá del funcionamiento del teatro público, en particular, de su capacidad para atraer público.

El desarrollo de unidades de negocio que permitan aumentar los recursos es deseable y, en ciertos contextos en los cuales los Estados son renuentes a aportar fondos a los teatros públicos, pueden llegar a ser imprescindibles. Al mismo tiempo, conllevan el riesgo de desnaturalizar la misión de la organización si la cesión de personal, tiempo y espacio físico a estas unidades es excesiva, o esas actividades influyen en la construcción del proyecto artístico modificando su esencia.

El marco jurídico general y específico en el cual se inscribe el funcionamiento del teatro público marcará las posibilidades y limitaciones en la generación de nuevas unidades de negocio y en la búsqueda de fondos de terceros, así como también en lo referido a la aplicación de los fondos producidos por dichas actividades, incluyendo los procedimientos para disponer de ellos.

Las principales unidades de negocio que aportan recursos a los teatros públicos suelen provenir del uso del edificio para otras actividades (alquiler de sala o de locales si los tuviera), de la publicidad, de la difusión de la programación por medios electrónicos (derechos por grabaciones musicales sobre distintos soportes, exhibición de espectáculos por televisión), y de los servicios complementarios (bar, tienda de regalos temáticos).

2.2.2. La gestión financiera

La propia finalidad de las organizaciones prestadoras de servicios públicos dedicadas a ofrecer servicios culturales o educativos obliga a estas organizaciones a una dependencia financiera de terceros, pues el producido económico de sus actividades no resulta nunca suficiente para financiar las metas y objetivos que se proponen. Es decir, su funcionamiento dependerá de los recursos financieros que el sector público o el sector privado, por la vía de donativos, patrocinio, etc., le aporten para poder realizar su actividad (Martinell, 1999).

En cuanto a la gestión de los recursos obtenidos, cuando el teatro forma parte integrante de la Administración Pública, su modelo de gestión financiera se corresponde con las normas generales de uso en el sector público; en cambio, cuando es financiado por fondos públicos pero jurídicamente se maneja en el ámbito del derecho privado, como sucede en el caso de asociaciones civiles, fundaciones, u otro tipo de entes autónomos, la gestión financiera se asemeja a la de cualquier otra organización privada sin fines de lucro. En ambos casos, el instrumento central de la gestión financiera es el presupuesto de gastos y recursos. El presupuesto es un innegable fijador de prioridades, pero también una reflexión sobre los compromisos a asumir, pues sirve de guía a todos los procesos financieros, desde la etapa de planificación hasta la ejecución de todas las acciones que realiza la organización. Su evolución anual es uno de los indicadores para evaluar su funcionamiento y, en el caso particular de los teatros públicos, también da idea de la importancia que las políticas gubernamentales le asignan.

El límite de actividades que se llevarán a cabo no vendrá dado solamente por la correcta ejecución de las políticas culturales planteadas, sino por las restricciones que imponga un presupuesto en el que se deberá priorizar y seleccionar qué nivel de gastos son posibles de llevar a cabo con los recursos disponibles. Esta restricción presupuestal se vuelve fundamental al momento de identificar los procesos críticos en los que se necesita alcanzar la excelencia para satisfacer a los espectadores, como ocurre en el proceso de construcción y exhibición de espectáculos. El efecto cultural no será el mismo si se sustituye una orquesta sinfónica por una de cámara o se contratan actores de bajo cachet. Cuando este tipo de ajustes ocurre, se dice que

las organizaciones de espectáculos en vivo reducen su déficit financiero incurriendo en un déficit artístico (Asuaga y otros, 2005: 107).

Si el teatro forma parte de la Administración Pública, su presupuesto está incluido en el presupuesto general de la Administración Pública de una jurisdicción determinada, y formará parte del capítulo correspondiente a la unidad presupuestaria de la cual depende (gobierno, ministerio, secretaría, etc.). En los teatros públicos cuya gestión se realiza en el ámbito del derecho privado, el aporte financiero estatal, que puede provenir de una o de varias jurisdicciones, ingresará al presupuesto del teatro bajo alguna modalidad de transferencia.

En cuanto a los incisos que conforman el presupuesto, debe distinguirse entre los gastos destinados a la producción artística, y aquellos que se reservan para los salarios del personal no artístico y el mantenimiento edilicio. Esta distinción permite calcular costos en cada uno de los proyectos que integran la programación del teatro y evaluar, desde una perspectiva económica, el proyecto artístico en sus diversas etapas (construcción y explotación de los espectáculos).

En los teatros que forman parte de la Administración Pública, el proceso de planificación presupuestaria se inicia en el teatro, pero siempre lo excede, pues intervienen otras organizaciones del Poder Ejecutivo como el Ministerio de Economía, y también el Poder Legislativo, que tienen competencia y atribuciones para producir modificaciones en el proyecto del presupuesto. En su elaboración, es posible que parte de los procesos administrativos necesarios para su ejecución también se realicen fuera del ámbito teatral. En los teatros públicos cuyo presupuesto lo elabora directamente la propia organización y lo valida su consejo de administración u órgano equivalente, el área correspondiente del propio teatro realiza los procedimientos administrativos para su ejecución.

Estos dos modelos de gestión implican grados diferentes de autonomía financiera para el teatro. El grado de autonomía para planificar y ejecutar su propio presupuesto y la orientación del teatro definirán las tareas que serán responsabilidad del área financiera, como así también la importancia que tendrá en la estructura de la organización.

Según Rausell (1999), podemos dividir la estructura de costos e ingresos de la producción teatral en cuatro fases: en la primera fase se concentran la mayoría de los gastos y no se generan ingresos. A partir del estreno en sala, se inicia la etapa de explotación; es previsible que exista una primera fase de ingresos elevados por taquilla los cuales disminuyen a medida que el espectáculo se va agotando. Los costos medios también van mostrando la misma tendencia a medida que incrementa el número de representaciones, pues se van amortizando los costos fijos iniciales.

2.2.3. La gestión de los recursos humanos

La planta de personal de los teatros públicos con producción propia es mucho más numerosa que la de los teatros que solamente exhiben producciones de terceros, pudiendo variar el número de personas que trabajan en ellos desde un centenar hasta algo más de dos mil personas. Dicha planta está constituida por grupos de personas con muy distinta formación profesional; incluye, por lo general, a profesionales universitarios y representantes de los más variados oficios artísticos, técnicos y artesanales. Más allá de las particularidades de su formación, el personal configura tres grupos perfectamente identificables en el interior de la organización: los técnicos, los administrativos (incluye al personal de seguridad y quienes prestan servicios generales) y los artistas. Cada uno de estos grupos tiene su propia escala jerárquica y se plantea objetivos distintos para su carrera laboral (Cimarro, 1997 y De León, 2005). Esta conformación grupal puede o no ser reflejada por los elementos formales de la estructura como los escalafones y organigramas, pero está siempre presente y hace sentir su presencia en el funcionamiento de la organización.

En lo atinente al régimen laboral, las principales diferencias entre los grupos son:

- La intermitencia del trabajo artístico en aquellos teatros que no mantienen elencos estables.
- La duración de la jornada laboral de los artistas. El tiempo en que estos se encuentran a disposición del teatro generalmente varía en la época de

ensayos respecto al de las funciones, y también influye el tipo de relación contractual con el teatro.

- La duración de la carrera laboral de los bailarines y cantantes es distinta a la de los artistas de otras ramas, como la actuación o los músicos.
- A diferencia de los empleados administrativos, técnicos y artistas trabajan por la noche y los fines de semana.
- Las tareas técnicas vinculadas al movimiento escénico pueden implicar un cierto grado de riesgo físico personal.

Los teatros establecen con su personal distintas formas de relación laboral: en los teatros que forman parte de la Administración Pública, los empleados que revistan en la denominada *planta permanente* poseen el *status* de funcionarios públicos, y su relación laboral se rige por la normativa que regula el empleo público en general. La relación con los empleados *no permanentes* se rige por las normas públicas de contratación transitoria para la prestación de servicios. En el caso de los teatros públicos que funcionan en el ámbito del derecho privado (asociaciones, fundaciones entes autónomos), la relación laboral sigue las normas del derecho privado en la materia.

Condicionada por esta diversidad de intereses personales, y enmarcada por la normativa correspondiente, la gestión del área de recursos humanos instrumenta las acciones referidas a condiciones de ingreso o egreso, carrera laboral, capacitación, licencias, sanciones, ausentismo y toda otra acción acordada en los convenios colectivos que rigen las condiciones de trabajo en el teatro.

La estructura de remuneraciones

El personal de los teatros públicos con producción propia percibe su salario en función de los siguientes factores:

- a) la diferencia entre el personal artístico y el personal no artístico. El mercado laboral de los artistas funciona según un *star system* propio,

por el cual el rol protagónico o coprotagónico de un espectáculo determinado puede recibir distintas remuneraciones según quien sea el actor o actriz que lo juegue. La elección del elenco artístico está directamente relacionada con la previsión de costos salariales disponibles para el espectáculo y, al mismo tiempo, con la competitividad de la organización en el mercado, pues se prevé que un artista de mayor costo salarial atraerá una mayor cantidad de público. Las asociaciones gremiales de artistas establecen los montos mínimos a abonar por determinadas prestaciones, pero los máximos están regulados por el mercado.

- b) la especificidad de las tareas técnicas o artesanales. Los talleres de los teatros públicos con producción propia albergan artesanos especialistas en antiguos oficios y artesanías teatrales, como vestuario, sombrerería, zapatería y peluquería de época. Además, otros oficios vinculados a la actividad escénica, como apuntador teatral, maquinistas, tramoyistas y otros, solo existen en estas organizaciones, por lo cual son las únicas que pueden preservarlos y evitar su desaparición. Este personal además de realizar su tarea específica, forma a las nuevas generaciones en sus respectivos oficios. Debido al escaso número de personas que tienen los conocimientos técnicos para desempeñarse en teatros públicos con producción propia, es muy difícil establecer parámetros comunes en la remuneración de estas tareas, incluso aunque estas se desarrollen en forma permanente. En el caso de contrataciones transitorias o puntuales, las remuneraciones se resuelven mediante negociaciones personales entre el teatro y el personal técnico o artesano.

- c) la pertenencia del teatro a la Administración Pública. El personal encuadrado en tareas administrativas, de seguridad, mantenimiento u otras similares, revista en los escalafones generales que la Administración Pública prevé a tal efecto. Muchos teatros públicos asimilan las remuneraciones de los técnicos o artesanos mencionados en el punto anterior a un escalafón general. Las remuneraciones de las

personas contratadas para la prestación de servicios temporarios suelen guardar cierta equivalencia con las de estos grupos.

Como sucede en cualquier otra organización, la incorporación y retención de personas talentosas en cualquiera de estos grupos solo puede producirse si están disponibles los sistemas de remuneraciones, recompensas u otros beneficios compatibles con los ofrecidos en el mercado laboral.

2.2.4. La gestión del público asistente a las funciones

En los servicios dirigidos a las personas, el usuario o el público asistente, al evaluar la experiencia transitada otorga importancia al trato recibido. El resultado final de esa evaluación puede condicionar de manera positiva o negativa las intenciones de repetir la experiencia (Lovelock, 2004). En el teatro, además del espectáculo, el público hace una valoración del trato recibido por parte del personal de la organización con el cual estuvo en contacto.

Por ello, la conducción debe asegurar que, a partir del momento en que el público ingresa al edificio del teatro, sea recibido de la mejor manera posible por el personal del área cuyas tareas consisten en:

- a) realizar el control de acceso del público verificando la validez de cada localidad;
- b) guiar a cada persona del público hasta su ubicación en la sala;
- c) verificar que el espectáculo se desarrolle en condiciones de seguridad y de comodidad para los asistentes, y dar aviso al personal correspondiente en caso necesario;
- d) conducir el procedimiento de evacuación ante alguna emergencia.

La selección de personal con el perfil adecuado para la atención al público, su motivación y capacitación constante son tareas permanentes de la gerencia general y de la conducción (jefatura) de este sector.

Cabe señalar, además, que esta área trabaja mientras el teatro está abierto al público, lo cual ocurre generalmente desde un cierto tiempo previo a cada función, durante su transcurso, y durante el tiempo necesario para que el público se retire de la sala. Como ese período no suele alcanzar ocho horas diarias, que es la duración establecida para la jornada laboral estandarizada y, por otra parte, suele haber períodos del año en los cuales no hay funciones —por ejemplo en período de ensayos sobre el escenario— la relación laboral entre este personal y el teatro requiere consideraciones especiales.

La seguridad

Los teatros públicos reciben multitud de personas durante todo el año, lo que aumenta la posibilidad de sufrir siniestros de cualquier naturaleza; son particularmente sensibles a los incendios en razón de la combustibilidad de sus instalaciones. La producción de espectáculos que se realiza en el mismo edificio donde se efectúa la exhibición que presencia el público multiplican las posibilidades de incendio. Esto ocurre porque cada uno de los talleres que participa en la construcción —escenografía, vestuario y utilería, principalmente— funcionan a la vez como depósitos donde se guardan las producciones de los espectáculos que bajan de cartel. Es decir que no solamente se utilizan en los talleres elementos combustibles cuando los requiere un espectáculo en particular, sino que además se van acumulando los provenientes de temporadas anteriores.

El marco normativo que regula los aspectos relacionados con la seguridad del teatro es el vigente para los espectáculos públicos en locales cerrados. La legislación suele exigir a los teatros públicos la presencia de personal de bomberos en la sala durante el desarrollo del espectáculo. Las reglamentaciones sobre seguridad que rigen la actividad de los teatros con producción propia, sean estos públicos o privados no tienen en cuenta la combinación de público en un lugar cerrado y la existencia en el mismo edificio de depósitos con materiales inflamables.

Por otra parte, mantener un estándar de seguridad adecuado a este tipo de organizaciones requiere contar con elementos tales como matafuegos, luces de emergencia, planos de evacuación y entrenamiento periódico del personal para enfrentar situaciones de emergencia. Esto complejiza el mantenimiento edilicio y además encarece el funcionamiento de los teatros, pero más caro todavía resulta soslayar la cuestión. Evitar accidentes siempre resulta más económico tanto en términos económicos como sociales.

2.2.5. La gestión edilicia y de infraestructura

Los edificios de los teatros son lugares de encuentro social que reciben diariamente un gran flujo de personas. El público, los artistas y el personal empleado utilizan las instalaciones poniendo a prueba permanentemente el funcionamiento de todos sus sistemas. Los sectores del edificio que están abiertos al público deben permitir la reunión simultánea de varios cientos de personas que se desplazarán por salas y pasillos hasta ubicarse en sus respectivos asientos para disfrutar del espectáculo elegido. Además, el edificio deberá proporcionar a los visitantes servicios tales como sanitarios, climatización, iluminación, etc., de manera que sientan su estancia agradable desde que ingresan en el edificio hasta que lo abandonan. Llegado el caso, ante una emergencia, deben poder salir con rapidez y seguridad.

Cabe señalar que los edificios teatrales son ámbitos de elevado riesgo por varios motivos: ocupación periódica, pero no permanente; alta combustibilidad de los materiales que le brindan mejores condiciones acústicas y estéticas (telas y maderas); instalaciones eléctricas de alto consumo, en gran parte transitorias; son ámbitos de expresión de ideas que generan manifestaciones extremas en el ánimo de las personas. Es por ello que los códigos de edificación son especialmente cuidadosos en el control de varias de las condiciones que pueden afectar al público, como ser: existencia obligatoria de telón de seguridad; tratamiento ignífugo a los revestimientos; presencia permanente de personal de emergencias (en muchos casos, bomberos); fácil disponibilidad de extintores

portátiles; existencia de vías de evacuación (señalamiento, puertas de emergencia, iluminación, audio).

Por otra parte, el personal que trabaja en el teatro también necesita ámbitos apropiados para desarrollar sus tareas. Tanto los elencos artísticos como el personal técnico y administrativo necesitan espacios adaptados a sus respectivas funciones: salas de ensayo que guarden la mayor similitud posible con el espacio escénico y camarines silenciosos con baños y agua caliente ayudan a los artistas predisponiéndolos favorablemente al desempeño de su tarea. Una administración eficiente necesita de espacios limpios, ventilados, amplios y equipados con mobiliario y tecnología informática y de comunicaciones adecuadas. Los escenarios, además de *hombros* amplios precisan alturas libres sobre y bajo nivel para movilizar los *bastidores* y *trastos escenográficos*. En los teatros públicos con producción propia, los talleres ocupan muchos metros cuadrados y requieren equipamiento adecuado a las prestaciones que se espera de ellos. Los talleres de sastrería, peluquería y zapatería de los teatros públicos con producción propia pueden diseñar, confeccionar y mantener en condiciones de uso durante todo el tiempo que el espectáculo lo requiera el vestuario correspondiente a una época, estilo o moda determinada, incluyendo su lavado y planchado. Edificios con estas características requieren una superficie cubierta de varios miles de metros cuadrados como mínimo.

Por otra parte, para cumplir con las prestaciones mencionadas, estas deben estar disponibles durante toda la vida útil del edificio, por lo cual se deberá prever y organizar la ejecución de diversas tareas de mantenimiento con la periodicidad que demande cada uno de sus sistemas operativos. Algunos teatros públicos funcionan en edificios de valor histórico, en los cuales cualquier intervención estructural requiere permisos, cuya aprobación depende de gestiones burocráticas especiales que llevan mucho tiempo y el recurso de especialistas para su efectiva resolución.

Esta complejidad en el mantenimiento de la infraestructura edilicia demanda que los teatros públicos cuenten con un área específica que se ocupe, al menos en alguna medida, de esta tarea. En caso de que el control de las tareas de

mantenimiento de mayor envergadura esté a cargo de organismos externos (ministerios, agencias, direcciones), el teatro deberá contar con un equipo de profesionales propio que sea el nexo obligado con ellos, pues las particularidades de los edificios teatrales son muchas, y no siempre un organismo de carácter general puede atender eficazmente, sin el asesoramiento de expertos conocedores del teatro, todas las situaciones que pueden presentarse.

2.2.6. La gestión de proveedores

Esta área tiene como tarea instrumentar las compras y contrataciones requeridas por los otros sectores del teatro y aprobadas por la gerencia general. Su tarea se guía por las normas generales de la Administración Pública o por los manuales propios de la operatoria interna de la organización. Las compras directas solo pueden realizarse cuando los montos son pequeños y están claramente justificados, mientras que las operaciones por montos mayores requieren procesos de licitación.

Dada la amplia gama de bienes y servicios que los teatros necesitan, y la exigencia pública de que las adquisiciones sean realizadas al menor precio posible, el área lleva un registro actualizado de proveedores de manera que, ante cualquier eventualidad, sea posible acudir a más de un abastecedor.

Los teatros con producción propia utilizan actualmente una herramienta muy extendida en el ámbito empresarial, que es la tercerización o externalización de servicios. Esta llega a los teatros públicos como una forma de enfrentar la disminución de los aportes públicos. Según Colomer, "la externalización de servicios a empresas especializadas es la manera de conseguir una mayor eficacia y reducción de costes en la producción teatral" (Colomer, 2006). Los servicios que suelen externalizarse con mayor frecuencia son: la vigilancia, el mantenimiento edilicio y de infraestructura, la limpieza, la atención al público, la producción de campañas de comunicación y el sistema electrónico de venta de entradas. La tercerización puede ser una herramienta muy útil, pero debe utilizarse con cuidado para no perder el control sobre el servicio. Para los teatros públicos

con producción propia, resulta muy difícil contar con personal para cubrir todos los servicios que se necesitan debido a su costo, pero, en aquellos que se externalizan, debe ponerse especial cuidado en mantener la titularidad, la responsabilidad y la imagen pública.

Cabe señalar que tercerizar no es sinónimo automático de disminución de costos, por lo que es necesario analizarlos cuidadosamente antes de proceder a su externalización.

2.3. La gestión en el nivel operativo: los elencos técnicos y artísticos

El proceso para llegar a exhibir un espectáculo en vivo ante el público se desarrolla a lo largo de un ciclo temporal compuesto por tres fases o etapas sucesivas, cuyo orden es invariable: la preproducción, la producción y la explotación. La expresión *producción teatral* encierra un sentido más amplio que excede el de la mera realización, que Schraier (2006: 21) define como:

... un proceso complejo y colectivo donde confluyen ciertas prácticas artísticas, técnicas, administrativas y de gestión llevadas a cabo por un conjunto de personas de manera organizada, que requieren de diversos recursos para lograr la materialización de un proyecto en un espectáculo.

Desde la perspectiva de la administración de servicios, las dos primeras etapas corresponden a la *construcción del servicio*, y la tercera, a la *entrega del servicio*, la cual, a su vez, comprende dos instancias distintas: a) las funciones y b) el mantenimiento del espectáculo (Lovelock, 2004).

La construcción del espectáculo se realiza lejos de la vista del público (este sabe poco acerca de lo que va a consumir), pero el consumo se realiza con el público presente en el lugar. En los teatros públicos con producción propia, los lugares de construcción y de entrega del producto generalmente coinciden, pero puede haber excepciones cuando el teatro prepara sus espectáculos fuera de sus propias instalaciones, ocupando a título de préstamo o alquiler espacios (salas) para

ensayos, porque carece de los lugares adecuados o porque se requiere que dichas salas tengan alguna característica especial necesaria para el espectáculo que no tiene el edificio propio.

El proceso de construcción se inicia una vez que la dirección general ha decidido el título del espectáculo que se va a producir, la fecha de estreno y los objetivos que pretende alcanzar a través de su materialización. El área encargada de llevar adelante el proyecto es la *coordinación de producción*, cuyo número de integrantes variará en función de la complejidad de la programación artística y la envergadura de cada espectáculo.

El texto de la obra dramática que se quiere poner en escena constituye el elemento material a partir del cual se organiza la división del trabajo y la definición de las tareas que debe cumplir cada puesto; es el elemento concreto que ordena el proceso de producción al definir —en la interpretación que el director del espectáculo hace de él— los recursos materiales y humanos necesarios para construirlo. Es a partir del texto que se puede definir el presupuesto del proceso de producción. Cabe señalar que el texto no es solamente la pieza literaria-dramática-musical tal como la concibió su autor, sino que a ella se le añaden, en primer lugar, los aportes del director del espectáculo, y luego, sobre este “nuevo texto”, se trabaja el guión de iluminación (de luces) y de sonido, como así también el proyecto escenográfico y de vestuario. O sea que, en definitiva, hay un conjunto de textos, planos, e imágenes gráficas sobre los cuales se organiza la construcción del producto. En función de ellos, se articulan los diálogos, debates e intercambios indispensables en el proceso de construcción.

2.3.1. El proceso de construcción y exhibición de un espectáculo en vivo

El cuadro de página siguiente muestra la relación entre la dirección general y la coordinación de producción en cada una de las etapas de construcción de un espectáculo en vivo. Como se ve, la conducción estratégica participa directamente en la supervisión y aprobación de las tareas que se realizan en el nivel operativo.

La coordinación de producción (y sus integrantes, los productores ejecutivos) juega un rol clave en el proceso de construcción y exhibición del espectáculo, pues es el nexo de los elencos técnicos y artísticos con la dirección general y la gerencia general. Además, la coordinación de producción es un amortiguador de los conflictos que puedan afectar la relación entre los equipos de producción de un espectáculo. La coordinación de producción interactúa con todos los equipos de trabajo simultáneamente, y transmite a la dirección general información que permite tomar las decisiones estratégicas relacionadas con cada espectáculo, y a la gerencia general, los pedidos de asistencia que deberán brindar todas las áreas de apoyo.

ETAPAS	DIRECCION GENERAL	COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN
Preproducción	<p>Convoca y se reúne con los posibles directores de los elencos artísticos.</p> <p>Decide la conformación de la dirección de los elencos artísticos.</p> <p>Aprueba, rechaza o modifica el plan de producción.</p>	<p>Gestiona los derechos correspondientes a autores, traductores y adaptadores.</p> <p>Prepara el plan preliminar de producción junto con los directores artísticos del proyecto y los responsables de los sectores técnicos, presupuestarios y financieros del teatro.</p> <p>Eleva a la dirección general el plan de producción conformado.</p>
Producción	<p>Aprueba compras y contrataciones.</p> <p>Supervisa el avance del proyecto y da instrucciones para corregir desvíos.</p> <p>Aprueba el estreno del espectáculo.</p>	<p>Organiza la logística de la producción en función de lo establecido en el plan aprobado y coordina la labor entre las áreas técnicas y artísticas.</p> <p>Propone a la gerencia general las compras y contrataciones solicitadas por los directores técnicos y artísticos del espectáculo.</p> <p>Controla el desarrollo y cumplimiento de las actividades previstas en el plan de producción.</p> <p>Resuelve problemas operativos interactuando con los responsables de los equipos de producción.</p>
Explotación o exhibición	<p>Decide el desarrollo de la política de exhibición hacia el futuro.</p>	<p>Controla el correcto desarrollo del espectáculo en sus aspectos técnicos y artísticos informando a la dirección sobre fallas o desvíos.</p>

Fuente: elaboración propia.

En un teatro público con producción propia, se distinguen cinco equipos de trabajo, cuyos requerimientos serán atendidos por la coordinación de producción (De León, 2005):

1. equipo creativo y artístico integrado por directores (teatrales, musicales y de ballet), dramaturgos, guionistas, coreógrafos, concertadores; diseñadores de escenografía, maquillaje, sonido y vestuario;
2. equipo de comunicación externa integrado por prensa, difusión, relaciones públicas, protocolo;
3. equipo de realización y construcción integrado por todos los talleres del teatro, carpintería, herrería, sastrería, zapatería, peluquería, maquillaje, etc.;
4. equipo técnico integrado por electricistas, sonidistas, iluminadores, maquinistas teatrales, etc.;
5. equipo eventual donde encontramos fotografía y video, diseño gráfico, traducciones, investigación, entrenamiento vocal y corporal, etc.

Al estrenarse el espectáculo, la etapa de explotación involucra directamente a todos los equipos, cuya labor tiene como objetivo mantener el nivel de calidad del espectáculo a lo largo de toda la temporada de representaciones.

Los talleres

Los teatros con producción propia cuentan con distintos talleres especializados en la construcción de los elementos materiales que requiere cada espectáculo. Los talleres ocupan un gran porcentaje de la superficie del teatro y, también, emplean a una gran cantidad de personal, pues su tarea es de mano de obra intensiva, de producción artesanal, la cual no puede ser reemplazada por tecnología. La formación necesaria para ejercer alguno de los oficios que se encuentran en los talleres teatrales puede adquirirse en escuelas de oficios teatrales o a través del contacto diario con un maestro, es decir, ingresando como aprendiz en algún taller. En esta segunda opción, el proceso de aprendizaje se realiza con mucha mayor lentitud, por lo cual lleva muchos años contar con un nuevo maestro y, además, se requiere la buena voluntad del maestro formador. Cabe señalar que en toda la Argentina no hay una sola escuela dedicada a la formación en oficios

teatrales¹³, por lo cual estos solo pueden aprenderse dentro del taller junto a un maestro o en el exterior.

Los talleres comprenden generalmente los siguientes rubros: escenografía, escultura, sastrería, zapatería, peluquería, sombrerería, maquillaje, artesanía, pintura, tapicería escénica, utilería, efectos especiales, maquinaria escénica y filmación.

Debido a la manipulación de elementos de alta combustibilidad, los talleres deben contar con equipos de prevención y combate contra incendios. Asimismo, su personal debe ser capacitado en el acatamiento de las normas de seguridad que deben cumplirse en esos espacios. En ese sentido, la existencia de manuales actualizados y la realización de simulacros periódicos ante situaciones de emergencia resultan imprescindibles.

2.3.2. La gestión del proceso de producción artística

Los teatros pueden producir su programación de dos formas: a) por temporada o b) por repertorio.

La producción por temporada implica que, una vez que el período de explotación de cada obra ha finalizado, los elencos técnicos y artísticos se disuelven definitivamente y la escenografía junto con otros objetos que completaban la puesta en escena son desechados como tales y llevados a depósito (a veces, si el tipo de material lo permite, suele ser reutilizado para la construcción de nuevas escenografías). Esta modalidad requiere un proceso de programación más detallado que exige ser planificado con mayor antelación para la contratación de artistas y la compra de materiales necesarios, ya que cada temporada es marcadamente diferente de las anteriores. En este tipo de régimen, la función primordial de los cuerpos estables es la de proveer artistas para los roles coprotagonistas y, eventualmente, protagonistas.

¹³ Si hay formación en escenografía a nivel terciario. En algunos otros rubros, existen cursos de menor o mayor duración.

En los teatros que trabajan por repertorio, cada obra vuelve a escena periódicamente para un nuevo ciclo de explotación. En consecuencia, su escenografía, vestuario, utilería, etc., debe estar siempre disponible para poder ser utilizado en cuanto la dirección general decida volver a programar la obra. Con respecto a los elencos, los teatros que trabajan por repertorio deben necesariamente contar con elencos estables donde la renovación de actores, bailarines o cantantes resulta mucho más lenta y, en consecuencia, es más fácil para un director de escena volver a reponer el espectáculo.

Para cada obra, los teatros forman equipos ad hoc compuestos por directores artísticos, diseñadores y artistas (músicos, actores, cantantes, bailarines). Estos grupos pueden entenderse como sistemas temporarios (entendidos como “un conjunto de personas con diversas habilidades que trabajan juntas para el logro de una tarea compleja común durante un período limitado de tiempo” (Goodman y Goodman, citado por Bulloni Yaquina, 2007), porque, por lo general, se separan al finalizar cada producción, y el teatro debe armar un nuevo equipo para el siguiente espectáculo de la programación.

Tanto entre los miembros de los elencos técnicos como en los artísticos, la coordinación está basada en la confianza. Se trata de una confianza no psicológica, sino fáctica e instrumental, construida a partir de la existencia de experiencias previas entre sus integrantes. Se tiene una historia con puntos en común, hay un conocimiento de la trayectoria y reputación de los demás, se participa en redes o grupos, etc. Este factor resulta mucho más decisivo para lograr los objetivos propuestos que cualquier procedimiento contractual formal. Además, el desarrollo de un entorno de confianza durante todo el proceso operativo disminuye los costos de control (Bengozhi, 2002).

Por otra parte, los espectáculos que integran la programación deben cumplir con las siguientes condiciones: sus costos deben mantenerse dentro de lo previsto en el presupuesto; deben respetar la fecha de estreno preestablecida; los valores que expresan deben ser congruentes con el proyecto artístico propuesto por la dirección general; su exhibición tiene que poder atraer al público y, cuestión no

menor, cada uno de los espectáculos tendrá que mantener, como mínimo, los parámetros de calidad artística habituales de la organización.

Cumplir estas condiciones exige mantener instancias de diálogo permanentes entre la dirección general del teatro y la dirección artística de cada espectáculo —mediadas por la coordinación de producción— durante todo el proceso de producción. Aunque la dirección general es la máxima autoridad de la organización, la relación con la dirección artística no tiene base en la jerarquía, sino en el respeto profesional mutuo.

El margen de la dirección general para modificar cuestiones de tipo artístico durante el proceso de creación del espectáculo es mínimo. La dirección general solo puede incidir desde ese punto de vista una vez que el producto está terminado, o casi terminado, pues hacerlo durante el proceso de producción puede provocar conflictos con la dirección artística —o con los actores— por lo cual tendrá que tener el máximo cuidado posible para no interferir negativamente en el proceso creativo.

A diferencia de lo que ocurre en la gran mayoría de las empresas de servicios, no siempre la asunción de riesgos (artísticos) en la concepción del producto ofrecido en el teatro implica una valoración negativa o de pérdida del cliente. La asunción de los temas y estilos de vanguardia es un rol que los teatros públicos pueden llegar a tomar como un valor en sí mismo. Sin embargo, es una posición que la dirección general debe considerar en virtud de la historia institucional previa de la organización, caso contrario puede estar condenada al fracaso.

El período de producción de un espectáculo está limitado por el tiempo necesario para la fabricación física de los elementos que estarán sobre la escena, y por el tiempo de ensayos del elenco artístico. Ambos factores tienen una relación directa con el presupuesto asignado al espectáculo en cuestión, pero se diferencian según el género del espectáculo: mientras que el tiempo de construcción de escenografía y vestuario varía en función de las complejidades técnicas y estéticas que presenta cada obra, el tiempo de ensayos de un espectáculo musical, de danza ópera o ballet es distinto al de los ensayos de un espectáculo de teatro de prosa.

Cuando la etapa de producción termina y el proyecto pasa a la etapa de exhibición, la posibilidad de intervención de la dirección general sobre el espectáculo se reduce a la decisión de estrenar o no estrenar. Para ello, evaluará tanto razones de orden artístico como no artístico (políticas, económicas). El riesgo de una evaluación negativa es mucho menor cuando no se trata de una creación, sino de la reposición de un espectáculo ya estrenado en otras oportunidades.

Se menciona puntualmente esta decisión debido a que, por la propia naturaleza de la actividad teatral, muchas veces el producto terminado no resulta exactamente como había sido imaginado por ninguna de las dos partes. Algunas veces, a juicio de ambos, el espectáculo supera las expectativas previas —el público y la crítica pueden o no coincidir con esa apreciación— y otras veces ocurre lo contrario, es decir, que el espectáculo no conforma ni al director del teatro ni al director artístico. Las posibilidades de dar continuidad a la relación mediante la construcción de otros espectáculos dependerá, en buena medida, del grado de coincidencia en esa apreciación.

En cuanto a la participación de los elencos técnicos, el servicio esencial que se entrega al cliente (la función) se va construyendo durante los *ensayos*, que son sesiones de trabajo en las cuales se realizan sucesivos simulacros que permiten acercarse cada vez más al resultado final que se pretende. Los ensayos permiten que quienes participan en la entrega sobre el escenario (a la vista del público o no) tengan, un mejor conocimiento acerca de la función que cada uno tiene que cumplir y, por consiguiente, logren un mayor dominio y respondan con solidez ante cualquier problema que pueda presentarse. La cantidad y profundidad de trabajo durante el período de ensayos tiene directa influencia sobre la calidad del espectáculo. Sin embargo, eso no garantiza el resultado de lo que se entregará periódicamente en cada función o representación. Como dicen los actores “cada función es única y diferente a todas las demás”.

En los ensayos de un espectáculo, se utiliza prácticamente siempre el método de prueba y error. En consecuencia, es usual que determinados objetos (por ejemplo vestuario o escenografía) que eran utilizados al comienzo del proceso creativo —y

por ello comprados o alquilados— se revelen inútiles al final cuando falta muy poco tiempo para el estreno, por lo cual es imprescindible proceder a nuevas adquisiciones en plazos muy breves. Esto exige contar con instrumentos administrativos que permitan realizar compras o contrataciones en plazos muy breves.

En los teatros públicos con producción propia, los elencos técnicos se agrupan por la especialidad del oficio (maquinistas, sonidistas, iluminadores, afinadores) o por talleres (zapatería, peluquería, vestuario, escenografía). La cantidad de talleres que tiene bajo su responsabilidad la dirección técnica o escenotécnica, así como el tamaño y la capacidad operativa de cada uno, son un indicador de la capacidad de producción del teatro.

2.4. El control interno de la gestión en los teatros públicos con producción propia

La aplicación periódica y permanente de distintos mecanismos de control, los cuales se realizan en todos los niveles de la organización, permiten identificar y analizar las fallas que pudieran haber ocurrido de manera de retroalimentar a la gestión en su conjunto. En los teatros públicos de Occidente, se llevan a cabo dos tipos de control: externo e interno. El control externo comprende el conjunto de procedimientos realizados por los sistemas de auditoría del Estado, a los cuales deben someterse todas las organizaciones pertenecientes a la Administración Pública. Estos procedimientos, altamente normalizados, están dirigidos, en su mayoría, a verificar la adecuación de los recursos financieros y humanos, y de los procedimientos administrativos utilizados en el cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos de las organizaciones públicas. Los procedimientos realizados por los organismos de auditoría consisten en la recolección y análisis de información producida por la organización auditada, y en inspecciones in situ que son llevadas a cabo por un cuerpo de profesionales externos. Como resultado de ellos se presentan —en el caso de los teatros públicos— a la dirección general informes periódicos que contienen recomendaciones y sugerencias de

cumplimiento obligatorio o no. Este tipo de control, limitado a los objetivos que se plantean, alcanza a los tres niveles de la organización.

El control interno es llevado a cabo por cada uno de los tres niveles de la organización, pero su interpretación conjunta incumbe a la dirección general. Los procedimientos son conducidos por la gerencia general o instancia equivalente, la cual, en función de las necesidades que demanda su propia realidad y los medios disponibles para llevar a cabo tareas de control, realiza distintos procedimientos para monitorear y evaluar el funcionamiento de la organización. Una de las primeras variables por considerar es la respuesta que la programación artística ofrecida tiene en el público, medida a través del número de localidades vendidas. También los comentarios y críticas realizadas en los medios de comunicación son seguidas con atención. Los teatros públicos con áreas de control de gestión más desarrolladas utilizan indicadores más precisos que permiten conocer el comportamiento de los distintos sectores del teatro; se conforma un tablero de comando que permite tanto a la gerencia como a la dirección general conocer desvíos y proponer soluciones en el tiempo adecuado.

Es así que instrumentos como el Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral son algunas de las herramientas disponibles para evaluar el funcionamiento de los teatros públicos con producción propia, sin embargo, como señalan Asuaga, Cambeiro y otros (2007), estas herramientas, disponibles en ámbitos académicos, no son suficientemente utilizadas en la práctica, donde puede observarse que los sistemas de control interno están poco desarrollados en este tipo de organizaciones.

Históricamente el desarrollo de instancias de control interno de gestión en las organizaciones culturales, en general, ha sido lento y, además, ha sido resistido, especialmente, cuando se ha intentado implementar en el nivel operativo o fábrica. Las causas pueden buscarse en la peculiaridad de estas instituciones que lo han considerado a menudo como un riesgo para su autonomía artística.

3. El desempeño de los teatros públicos con producción propia

La evolución del concepto de desempeño acompañó el desarrollo de las teorías sobre administración que se sucedieron a partir de la segunda mitad del siglo XX: en los años 50 se definía al desempeño como la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus metas y objetivos (Georgopoulos y Tannenbaum, 1957); en los años 60 y 70, Yuchtman y Seashore (1967) lo definieron como la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos, y en los años 80 y 90, la perspectiva constructivista reconoció que la identificación de las metas de la organización era una cuestión más compleja y de difícil resolución, debido tanto al aspecto relativamente subjetivo de sus dimensiones, como a su dinámica cambiante, por lo cual el desempeño se define, desde esa perspectiva, como una construcción cuya interpretación es en esencia de carácter social. Por ello, en última instancia, el mensaje sobre el desempeño estará determinado por la influencia o el poder que cada grupo involucrado tiene sobre la organización (Lusthaus et al., 2002).

Posteriormente, la teoría sistémica de las organizaciones sintetiza las tendencias anteriores, relacionando al desempeño organizacional con la capacidad para mantener la misión, las metas, los programas y actividades de la organización en armonía con las necesidades de evolución de sus miembros y los grupos de interesados directos. La complejidad que se desprende de esta concepción del desempeño hace que para su estudio sea necesario adoptar una perspectiva multidisciplinaria; así, según Pfeffer (2000: 213), “los estudios acerca del desempeño global de una organización constituyen un tema vasto, que incluye entre otras, las aportaciones de la economía, así como también de la teoría de las organizaciones.

A partir de las definiciones y consideraciones expuestas arriba, para los teatros públicos con producción propia (en tanto organizaciones del sector público), definiremos al desempeño como la capacidad de la organización para dar respuesta adecuada tanto a las exigencias fijadas por las normas como a las de los grupos involucrados, entre ellos particularmente al público (potencial y asistente) y al gobierno.

En cuanto al proceso de análisis necesario para determinar el desempeño en las organizaciones del sector cultural contemporáneo, este debe responder a modelos interpretativos de las estructuras y las dinámicas que lo caracterizan, y deberá ser realizado de manera tal que permita diferenciar con claridad entre la realidad, los datos obtenidos de ella, las variables clave de interpretación y los indicadores¹⁴ que la sintetizan para poder relativizar las conclusiones obtenidas en función de los modelos interpretativos escogidos (Pfenninger, 2004).

La necesidad de contar con indicadores surge explícitamente en el sector cultural recién a mediados de los años 80 cuando la UNESCO crea el proyecto *Framework for Cultural Statistics* (FCS). Dicho marco ha sido actualizado periódicamente hasta el presente¹⁵, aunque siempre limitado a una visión macro del campo cultural, tanto desde el punto de vista económico como social. Por lo tanto, deja fuera de su alcance a los indicadores referidos a la gestión y al desempeño de las unidades productivas individuales como las organizaciones teatrales productoras de espectáculos en vivo.

El diseño y aplicación de indicadores en el ámbito de las organizaciones productoras de espectáculos recién se desarrolla en la década de los 90, reconociéndose como pioneros los aportes de Towse (1994) referidos al Royal Opera House de Londres, y de Gilhespy (1999) sobre la eficacia en los procesos productivos a partir del número de nuevas obras en la programación de la temporada. También son reconocidos los aportes de Schuster (1997) sobre las

¹⁴ Los indicadores son expresión cuantitativa y cualitativa del desempeño que, al ser comparados con algún nivel de referencia, permiten identificar desviaciones y tomar acciones correctivas o preventivas según el caso. Un indicador es una estadística que ha sido procesada con el fin de entregar información específica; es una herramienta diseñada para facilitar la comprensión de la información y se utiliza en procesos de evaluación y no de descripción, para evaluar no solo el dinamismo endógeno de la organización, sino también la eficacia de las distintas estrategias de intervención pública con relación a las prioridades y finalidades perseguidas (Pignataro, 2005:421).

¹⁵ Ver <http://www.uis.unesco.org/template/pdf/cscl/framework/FCS_2009_EN.pdf>.

limitaciones que tienen los indicadores de resultados en el sector cultural, en el sentido que resulta muy compleja su aplicación práctica pues, en su opinión,

... no existe concepto tal como el resultado de las instituciones del sector cultural. Hay diferentes aspectos de los resultados que pueden evaluarse con ayuda de indicadores numéricos, pero ningún indicador puede ofrecer una representación exhaustiva del funcionamiento de las organizaciones artísticas.

En la actualidad el diseño de indicadores en el sector del espectáculo en vivo se ha diversificado, abarcando desde indicadores simples, que son una mera descripción cuantitativa de características determinadas de la producción y el consumo, tales como el número de espectadores, el número de empleados, los días de trabajo al año, etc., hasta indicadores más complejos, como por ejemplo el costo por asistente, la relación ingresos-espectadores, la subvención pública recibida por asistente, el porcentaje de ocupación de salas y el número de butacas vendidas. En publicaciones académicas, se encuentran desarrollos sobre indicadores de calidad, tales como el número y monto de los patrocinios o el valor de los instrumentos de una orquesta. El procesamiento de información sobre críticas en periódicos y revistas permite cuantificar la satisfacción de los diversos *stakeholders*, y la cantidad de músicos y actores es utilizada para medir la capacidad estructural de la organización. En cuanto a los teatros públicos con producción propia, la tipología de indicadores utilizada al presente focaliza el medio o largo plazo (un año como mínimo) y su propósito está directamente relacionado con los alcances de la misión de la organización. Como se ve, las definiciones sobre *inputs*, *outputs* e indicadores para este tipo de organizaciones son recientes, y su grado de validez se encuentra muchas veces discutida.

3.1. Inputs, outputs y resultados

La actividad productiva de una organización puede ser considerada como un conjunto de procesos en los cuales diferentes factores se combinan aprovechando conocimientos tecnológicos para producir un bien o servicio determinado. La

suma agregada de dichos factores constituye el *input* de la organización. El *input* se compone de factores materiales, financieros, humanos y de información.

El *output* es el producto (bien o servicio) que se obtiene directamente por la actividad esencial de la organización. Normalmente se mide en volumen y también puede estar relacionado con otras variables, lo que permite la construcción de distintos indicadores. El concepto de *output*, en particular, está vinculado a la evaluación de la eficiencia de una organización.

Se quiere señalar aquí la diferencia entre *output* y resultado en las organizaciones del sector cultural. Mientras que los indicadores de *output* se construyen a partir de informaciones que este tipo de organizaciones recogen de modo similar (costos, asistencia, número de representaciones, etc.), los indicadores de resultado se originan a partir de los objetivos últimos de la producción cultural (o artística), por lo cual contienen un componente subjetivo importante. Es decir que el resultado es construido en relación al impacto producido sobre los beneficiarios de la actividad, que son personas. En las organizaciones del sector cultural, el resultado está vinculado con los objetivos perseguidos al momento de planificar la realización de determinada producción artística, por lo cual, con el mismo *output* esperado, se persiguen resultados completamente diferentes. Por ejemplo, la programación de una temporada teatral puede estar dirigida a difundir nuevos autores en el público habitual, o a asegurar la presencia de nuevos públicos, con la misma expectativa cuantitativa de asistencia. Esto dificulta el diseño de indicadores de resultado que es, por esta razón, una tarea bastante compleja para los teatros públicos con producción (Pignataro, 2005: 420).

3.2. Las dimensiones del desempeño en los teatros públicos con producción propia

Para evaluar el desempeño organizacional, entre los criterios existentes, se seguirá la propuesta de Bonnefoy (2006) para quien la evaluación del desempeño global de las organizaciones públicas comprende cuatro factores interrelacionados: 1) la eficiencia, 2) la eficacia, 3) la calidad y 4) la economía. A estos factores se

agregará el comportamiento que tiene la organización en el mercado (Pfeffer, 2000: 214), pues este es un factor particularmente relevante en los teatros públicos con producción propia.

Para Pignataro (2003: 423-424):

... el desempeño global de las organizaciones artísticas no puede ser valorado en términos absolutos o de acuerdo con una especie de objetivo o estándar universal. Su valoración siempre habría que compararla con los resultados de las demás organizaciones que operan al mismo tiempo en similares circunstancias.

En ese sentido, el desempeño ideal de las organizaciones evaluadas será entendido en relación con el rendimiento que cada factor alcanza en otros teatros de características similares tomados como referencia.

La comparación exige que los indicadores sean comunes a todas las organizaciones estudiadas. Además, deben ser congruentes con el modelo de análisis que se adopte y mantener una cierta estabilidad en referencia al tipo específico de organización, en este caso, teatros públicos con producción propia.

Es necesario señalar que, en el sector del espectáculo en vivo, las actividades comerciales con ánimo de lucro suelen ser tan importantes como el peso de la contribución pública o incluso mayores. En consecuencia, las organizaciones productoras de espectáculos, u otros grupos interesados de ese circuito, se pueden basar en el mercado para evaluar distintos aspectos del desempeño. Sin embargo, los indicadores contruidos únicamente a partir de los datos proporcionados por el mercado no resultan suficientes para evaluar a los teatros públicos, pues no dan cuenta cabal de la valoración social de su producción. De ahí la “existencia de la necesidad de definir indicadores cualitativos de los resultados de las organizaciones artísticas públicas, a efectos de respaldar empíricamente las valoraciones concedidas a su producción (Pignataro, 2003: 417). Esta necesidad se ve reforzada por la existencia de factores políticos que afectan al proceso productivo y no son controlables por parte de los responsables de la gestión.

En definitiva, para evaluar el desempeño de los teatros públicos con producción propia, es necesario construir indicadores que den cuenta de la evolución de cada uno de los factores que lo componen. Esto implica definir previamente a qué hace referencia cada uno de ellos con relación a este tipo de organizaciones, como se expone a continuación.

3.3. Eficacia

El término proviene del latín *efficacia* que refiere al poder de producir el efecto deseado. Según el *Diccionario de la Lengua Española* significa ‘capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera’. El concepto de eficacia alude únicamente a la obtención de resultados, sin tener en cuenta los recursos empleados por parte de las unidades productivas, y está centrado en el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Por ello, se considera que una organización es eficaz cuando consigue, en un grado razonable, los objetivos que se ha propuesto. La eficacia organizacional se relaciona con la capacidad de maximizar todas las formas de rendimiento en la organización como sistema, y con su grado de éxito para obtener condiciones ventajosas de funcionamiento. En definitiva, el grado de eficacia alcanzado estará dado por la semejanza entre el resultado concreto producido por la organización y el resultado previamente planeado, tal como fuera especificado por la estrategia (Scelza Cavalcanti, 2007: 26).

Para evaluar la eficacia en tanto dimensión del desempeño, se requiere una cierta comprensión de los propósitos funcionales de la categoría general de organizaciones en la cual se incluye la organización analizada, pues dicha información orienta sobre la validez de los objetivos y metas particulares de la organización a evaluar. Al respecto, los enunciados de la misión proporcionan ideas particularmente importantes sobre los objetivos y permiten identificar las metas de la organización. Generalmente, el objetivo y las metas se explicitan con algún grado de detalle en distintos documentos elaborados por la organización —como por ejemplo sus estatutos, las normas jurídicas u otros documentos constitutivos— y en planes estratégicos u operativos.

La evaluación del grado de eficacia que alcanza una organización puede realizarse desde perspectivas económicas, sociales o políticas:

- La eficacia económica está relacionada con la obtención de resultados financieros tales como beneficios o rentabilidad.
- La eficacia social incluye la eficacia económica, pero no se limita a ella, pues incorpora el comportamiento de grupos o categorías sociales específicas en relación con el funcionamiento de la organización.
- La eficacia política es definida a partir de un metacriterio que puede dar lugar a modelos de tipo multidimensional que contemplen los intereses de los distintos grupos involucrados (*stakeholders*). Esta perspectiva, además de integrar las anteriores, incluye medios tales como la persuasión, la ingerencia y el dominio de la información (Chiavenato, 2000: 452).

Según varios autores (Mayo Alegre, 2009; Fernández y Sánchez, 1997), la perspectiva política aparece como la más adecuada para su aplicación en el ámbito de las organizaciones del sector público, incluyendo particularmente al cultural, pues toma en cuenta el principal objetivo de toda política cultural, que es hacer llegar los bienes y servicios producidos por este sector a la mayor cantidad posible de personas. En ese sentido, “la capacidad de una organización para cumplimentar metas que respondan a su satisfacción y la de los grupos implicados en condiciones de eficiencia y/o rentabilidad tal que permita que ésta pueda ser utilizada por el mayor número de usuarios” (Fernández y Sánchez, 1997).

3.3.1. Evaluación de la eficacia en los teatros públicos con producción propia

Estas organizaciones se enfrentan con un dilema cualitativo desde la perspectiva de la eficacia, dado que en sus procesos decisorios deben plantearse siempre un doble objetivo: el económico y el artístico. Debido a las características intrínsecas del producto, por lo general el objetivo artístico —tomando la más amplia significación del término—, primará sobre el económico, lo cual no resultará condición suficiente —aunque sí tal vez necesaria— para obtener resultados

económicos satisfactorios. La orientación más hacia el beneficio económico o más hacia el goce estético de todos los involucrados, incluyendo por supuesto al público, estará en relación directa con los objetivos de la política cultural. Es necesario tener en cuenta que, atendiendo a su pertenencia a la Administración Pública, los teatros públicos, y las organizaciones artísticas públicas en general, pueden orientar su acción hacia objetivos que pueden estar muy alejados de la maximización de beneficios (Asuaga y otros, 2007).

Según Voss (2000), la eficacia de un teatro público debe evaluarse en relación con los objetivos que persiga su orientación —prosocial, artística, financiera, mercado o logros—, ya que su conformación estructural será coherente con ella. En ese sentido, los siguientes elementos denotan la alternancia o el alcance de la eficacia en el marco del desempeño:

1. Cantidad de asistentes con relación a la capacidad total posible durante un período determinado (grado de ocupación de salas).
2. Repetición de concurrencia por parte de los interesados directos a las actividades programadas por la organización.
3. Generación y utilización de conocimientos por parte de otros actores sectoriales.
4. Generación de cambios en la calidad de vida del lugar donde está implantada la organización.
5. Explicitación de la demanda social por los servicios que presta la organización.

La obtención de estadísticas que permitan construir los cuatro últimos indicadores requiere investigaciones específicas complejas en las cuales resulta indispensable el análisis de los distintos públicos, por lo cual su utilización está fuera del alcance de este trabajo.

Resulta muy difícil de evaluar en forma concluyente la eficacia de un teatro público con producción propia, pues depende en última instancia de criterios políticos relacionados con los objetivos últimos de la política cultural gubernamental. Esto implica que su evaluación se realiza más sobre los resultados que sobre los productos de la organización, aunque también debe considerar estos

últimos. Por lo expuesto, lo que resulta posible es establecer aproximaciones razonablemente objetivas a la eficacia de este tipo de organizaciones, a partir de la comparación con organizaciones similares.

3.4. Eficiencia

El término eficiencia deriva del latín *efficientia* que significa, según el *Diccionario de la Lengua Española*, la 'capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado'. La eficiencia de un proceso productivo o de transformación tecnológica muestra en qué forma se relacionan los recursos utilizados con el producto obtenido.

El análisis de la eficiencia puede centrarse en los procesos (eficiencia administrativa) o en el producto (eficiencia económica). La eficiencia administrativa permite analizar la manera en que los distintos procesos de trabajo contribuyen al valor agregado general de lo producido por una organización. La eficiencia, desde esta perspectiva, permite estimar la cantidad de energía que gasta una organización en relación con el tiempo invertido por gerentes y profesionales, y está vinculada a la capacidad para equilibrar políticas, procedimientos y esfuerzos creativos, teniendo en cuenta funciones y responsabilidades que ayudan o sofocan al personal. En suma, este enfoque para medir la eficiencia evalúa en qué medida la estrategia, los sistemas y los procedimientos de la organización generan energía productiva.

La eficiencia económica puede ser analizada desde dos aspectos: la eficiencia técnica y la eficiencia asignativa. La eficiencia técnica hace referencia a la habilidad del decisor para producir tantos productos (*output*) como se lo permitan los insumos (*input*) disponibles o, alternativamente, la utilización de la menor cantidad de insumos necesarios para la producción de un determinado nivel de producto. Una mala gestión del proceso productivo o factores externos a la organización, como por ejemplo un inadecuado entorno legislativo, pueden provocar ineficiencias de este tipo.

La eficiencia asignativa se vincula con los precios relativos de los insumos utilizados en el proceso de producción y parte del supuesto que, si la tecnología cambia, una organización será más eficiente cuando pueda encontrar la combinación de insumos que le permita alcanzar un determinado nivel de producto al menor costo. La literatura económica considera que las mejoras en la eficiencia técnica tienen una incidencia mucho mayor sobre el *output* que la de la eficiencia asignativa (Trillo, 2002: 3).

Para evaluar la eficiencia en tanto dimensión del desempeño de los teatros públicos con producción propia, el análisis se centrará en el estudio de la eficiencia económica, que es aquella centrada en el producto, que se abordará desde una perspectiva técnica. Se debe tener en cuenta que su cálculo resulta dificultoso, pues las artes escénicas son un sector de actividad que combina la irrepitibilidad con un elevado grado de complejidad en la producción, ya que sus procesos productivos implican insumos y productos múltiples (Rausell, 1999). Es por esa razón que los economistas de la cultura, previamente al cálculo, proceden a agregar insumos y productos como un único *input* y *output* respectivamente (Serrano, 2000). Esta simplificación, si bien permite una aproximación a la eficiencia, limita la precisión con la cual puede ser medida.

Debido a las limitaciones descriptas, la metodología que se ha mostrado más adecuada para evaluar la eficiencia técnica de este tipo de organizaciones, consiste en definir un conjunto de indicadores comunes tanto de producto como de resultado, y considerar la distancia a la que se encuentran las unidades evaluadas de los valores obtenidos por dichos indicadores en las organizaciones históricamente reconocidas como las más eficientes. Para esta metodología, una organización será eficiente si, al comparar los resultados de sus indicadores con los de las mejores organizaciones, sus resultados son proporcionalmente similares. Este tipo de análisis ha mostrado ser superior a otros métodos para medir la eficiencia, tales como el análisis de ratios, costo beneficio, análisis de frontera, etc. (Trillo, 2002: 8). La ventaja más importante de esta metodología es que se trata de una medida relativamente objetiva, no vinculada a precios o mercados, ni a otros factores exógenos que pudieran afectar la eficiencia.

Este tipo de evaluación guarda cierta analogía con la técnica basada en el análisis de las mejores prácticas o *benchmark* comúnmente utilizada para medir la eficiencia de la gestión en una o varias organizaciones predeterminadas. Esta es una técnica gerencial que consiste en un proceso sistemático de búsqueda e introducción de las mejores prácticas (*best practices*) de negocio en una organización, y se basa en su comparación con organizaciones similares en términos de procesos productivos y recursos o con aquellas que operan en una escala de operaciones semejante. En el caso de la determinación de la eficiencia como dimensión del desempeño en las organizaciones públicas productoras de espectáculos en vivo, la comparación está centrada en los productos y los resultados de la organización analizada más que en sus procesos o estructuras de gestión.

Por otra parte, en la producción de espectáculos teatrales en vivo las posibilidades de mejora en la productividad son mínimas, como lo demostraron Baumol y Bowen en su trabajo seminal de 1966, *Performing arts - The economic dilemma* —trabajo que por otra parte dio origen a la Economía de la Cultura— y, por lo tanto, esta limitación para aumentar la productividad se constituye en un obstáculo más para aumentar la eficiencia. A efectos de comprender su incidencia en la determinación de la eficiencia de los teatros públicos con producción, se presentan las partes más relevantes del razonamiento de Bowen y Baumol.

3.4.1. El modelo de Bowen y Baumol

El incremento de la productividad puede medirse como el cociente del producto (*output*) sobre los insumos (*input*), y representa la cantidad de producto obtenido por unidad de insumo empleada en el proceso. La productividad de un proceso productivo estará determinada por: 1) la tecnología de producción, 2) el entorno en el cual se desarrolla el proceso productivo y 3) la eficiencia de dicho proceso.

El modelo toma como caso de estudio a los teatros de Broadway y, a partir de ellos, analiza los problemas de financiación del espectáculo en vivo concluyendo como necesaria la intervención del Estado para alcanzar un equilibrio sustentable

a mediano y largo plazo. En su desarrollo, los autores plantean la existencia de dos sectores de actividad con crecimientos desiguales: un sector al que denominan «arcaico» porque no puede lograr mejoras en su productividad, y un sector «progresista», en el que la innovación tecnológica, las economías de escala y la acumulación de capital se conjugan resultando en incrementos de productividad.

El trabajo identifica cinco formas de aumentar la productividad: 1) incremento del capital por trabajador, 2) mejoras tecnológicas, 3) incremento de la habilidad de los trabajadores, 4) mejor administración del proceso de producción y 5) mediante economías de escala.

Según los autores, los incrementos de productividad más importantes se logran en aquellos sectores que utilizan maquinaria para realizar su producción. Por ejemplo, en las industrias manufactureras típicas la cantidad de horas de trabajo necesarias para producir una unidad física de producto (*output*) cae drásticamente década tras década. Para el espectáculo en vivo, en cambio, las maquinarias, el equipo y la tecnología juegan un rol insignificante y cambian muy poco en el tiempo. Como consecuencia, el costo por unidad de producto crece continuamente con respecto al resto de los costos de la economía.

Además, las condiciones en las que se realiza la producción de espectáculos no permite cambios sustanciales en la productividad, pues el trabajo en el sector es un fin en sí mismo (es el producto) no un medio de producción, por lo que no existe forma de incrementar el producto por hora. Como señalan los autores, la interpretación de un cuarteto de cuerdas que toca una pieza de Bach requiere hoy el mismo número de intérpretes y el mismo tiempo que en el siglo XVII. Va de suyo que el trabajo con estas condiciones no puede ser reemplazado sin modificar el producto. Estas características hacen que el espectáculo en vivo, desde el punto de vista de su productividad, sea una actividad del sector «arcaico».

Como los costos laborales en el espectáculo en vivo crecen con relación a los de la economía en su conjunto —porque los incrementos salariales en el campo artístico siguen la línea del sector progresista con el supuesto de fluidez en el mercado de trabajo, el cual responde por lo general a mejoras de productividad— estos aumentos de costos no pueden compensarse por mejoras en otros factores.

En consecuencia, dichos costos solo podrían trasladarse a mayores precios en las entradas. Según Baumol y Bowen, la demanda de espectáculos en vivo es elástica, por lo tanto, esos aumentos de precios traerán un menor número de espectadores que, en definitiva, terminarán por disminuir los ingresos del sector. El aumento de precios reducirá la demanda, sobre todo, en las personas de menores ingresos y en los jóvenes. Además, en períodos de recesión económica, también los consumidores de ingresos altos pueden verse afectados de manera que los lleve a reducir sus gastos. Esta espiral de aumento de costos seguida por incremento del precio de las entradas llevaría al sector a su extinción, de no mediar aportes externos tales como subvenciones públicas o patrocinios privados.

Desde su aparición, el modelo ha sido cuestionado en varios de sus supuestos pero, desde la perspectiva de este trabajo, destacaremos dos aspectos: 1) la relación entre los costos artísticos directos y el costo total de funcionamiento de los teatros públicos con producción propia, y 2) las consecuencias que trae para la organización la decisión de disminuir los costos artísticos para aumentar la productividad.

En el primer caso, puede considerarse que dicha relación resulta un indicador adecuado para medir la eficiencia de la organización; debe para ello definirse con precisión cada uno de los factores que componen el costo artístico directo. En el segundo caso, se señala que la solución que proviene de compensar el «déficit financiero» por un «déficit artístico» basado en cambios o alteraciones del repertorio o del proceso de producción —por ejemplo que un mismo actor interprete varios roles, o se use la misma escenografía o vestuario en distintas obras, se reduzca el número de ensayos o se deje a un lado cualquier tipo de innovación— está fuera de las misiones que debe cumplir un teatro público, por lo cual no pueden ser utilizadas para justificar una supuesta mejora de la eficiencia. En el sector privado en cambio, según Throsby (1994) son muchas las organizaciones que limitan las representaciones de obras de autores vivos para disminuir los costos por pago de derechos de autor, y diversos estudios hechos en los Estados Unidos muestran un descenso en el tamaño promedio de los elencos de los espectáculos en vivo, y un aumento de las obras con una única escenografía (Kushner, 2003).

Por el contrario, los teatros públicos con producción propia, por los valores de existencia, prestigio y legado que involucran (Frey, 2000; Throsby, 1994) solo pueden acudir a este tipo de solución en una mínima proporción, pues la disminución de la calidad artística pondría en riesgo su razón de ser. Al examinar la cuestión de la calidad, se analizará con mayor profundidad esta característica de los teatros públicos con producción propia.

3.4.2. Evaluación de la eficiencia en la Administración Pública

En los teatros públicos que integran la Administración Pública —no aquellos que son personas de derecho privado sostenidas por fondos públicos— el grado de eficiencia está siempre relacionado con las condiciones generales en las cuales funciona el aparato estatal, aunque la propia organización sea capaz de introducir mejoras específicas mediante esfuerzos en la capacidad de gestión propia.

Lo anterior implica que, en el análisis de la eficiencia de los teatros públicos que integran la Administración Pública, las referencias contextuales tienen una importancia fundamental. En otras palabras, no se puede hablar de grados de eficiencia alcanzados por una organización pública sin tomar en cuenta la situación espacio-temporal en la cual ella funciona.

En ese sentido, es necesario tener en cuenta que la década de los 90 constituyó un periodo donde distintos actores sociales, en el nivel nacional e internacional, pusieron énfasis en aumentar la eficiencia de la Administración Pública. En el nivel mundial, se impulsaron reformas estructurales con el objeto de incrementar la productividad gubernamental, como respuesta a la generalizada crítica al desempeño del sector público y a la preocupación creciente por el uso inadecuado de los recursos de los contribuyentes. Estas reformas estuvieron enfocadas en la generación de planes estratégicos y en el establecimiento de sistemas para incrementar la rendición de cuentas impulsando, desde una perspectiva de gestión de resultados, metas cuantificables y evaluación periódica en todos los organismos gubernamentales. No obstante, las innovaciones no generaron el impacto esperado, aún en los casos de países desarrollados con reformas mejor

estructuradas y apoyadas por las máximas instancias de los respectivos gobiernos. Principalmente, porque la obligatoriedad de establecer metas y medir resultados no fue complementada por una real preocupación por los objetivos de la Administración Pública, entendidos integralmente y, en consecuencia, devino en la mayoría de los casos en el cumplimiento rutinario y formal de procedimientos, sin compromiso por el desempeño y sin un análisis profundo de los resultados que permitiera producir correcciones y retroalimentar el sistema.

Hasta el inicio de esa década, la Administración Pública en la Argentina estuvo relativamente ajena a las presiones del mercado, y no había experimentado urgencia por atender los dictados de la economía (eficacia y eficiencia), sino que sus principios de organización y funcionamiento se orientaban a satisfacer el imperativo burocrático de la aplicación universal y uniforme de las normas sin reparar en recursos ni resultados (Echebarria y Mendoza, 1999). En ese momento, comenzaron a ejecutarse las denominadas reformas del Estado, impulsadas por los organismos financieros internacionales, aceptadas por los gobiernos basados conceptualmente en el paradigma neoliberal. En nuestro país, según relata uno de los ideólogos de ese proceso:

Argentina encaró un programa de privatizaciones, desregulación y descentralización único en el mundo por su rapidez y alcance. El foco de atención de esta primera generación de reformas estuvo centrado en redefinir el rol del Estado, en delimitar las tareas de las que debía ocuparse y en establecer la estructura con la que debía hacerlo. Las leyes de Reforma del Estado y de Emergencia Económica constituyeron el marco normativo y programático de las políticas de transformación encaradas desde el gobierno. El conjunto de acciones vinculadas con estas leyes estuvieron dirigidas básicamente a la contracción del gasto público, al impacto cuantitativo sobre el personal y a una redefinición de las estructuras del aparato estatal. En 1996 se aprobó la Ley 24629 de segunda reforma del Estado con los mismos objetivos que la primera (Rodríguez Larreta y Repetto, 2000: 3-4).

No es propósito de este trabajo profundizar sobre los procesos de reforma estatal ni sobre sus resultados, respecto de los cuales es suficiente recordar el colapso generalizado sufrido en la crisis de 2001-2002. Lo que se pretende señalar son las

causas más relevantes que contribuyeron a cambiar los antiguos modelos de gestión incorporando el concepto de eficiencia como un valor deseable en el ámbito de las organizaciones públicas. En el contexto ideológico descrito, el advenimiento de la revolución tecnológica en el campo de la informática y las telecomunicaciones impuso un replanteo profundo del modelo histórico de gestión. La Administración Pública, como organización prestadora de servicios a la comunidad, debió incorporar rápidamente nuevas modalidades para manejar la información en tiempo real, y reconvertirse para poder dominar tecnologías hasta entonces desconocidas o no aplicadas en el ámbito público, en lo que refiere a la informática; ello trajo como consecuencia el desarrollo de procedimientos para intentar conocer y evaluar la eficiencia en el desempeño del sector público. Entre otras medidas concretas, se incorporaron en el presupuesto indicadores de metas para alcanzar y de resultados esperados.

Por otra parte, más allá de los cambios políticos y tecnológicos que se produjeron como consecuencia de la crisis de 2001-2002, en todo sistema dominado políticamente, el cálculo de la eficiencia (costos en relación con el cumplimiento de las metas) es intrínsecamente complejo debido a que las metas no declaradas son igualmente importantes que las declaradas, si no lo son más. Es por esta razón que las actividades y objetivos de las administraciones públicas suelen ser más complicados y difíciles de cuantificar y de evaluar que los de las organizaciones que desarrollan su actividad en el sector privado. Por otra parte, las administraciones públicas producen bienes en zonas no mercantiles o en las que el mercado funciona de forma parcial o incompleta. Esto último es particularmente válido para los teatros públicos con producción propia, ya que su misión y objetivos se diferencian de las organizaciones privadas o del tercer sector que producen espectáculos teatrales en vivo (Serrano, 2000).

3.4.3. Eficiencia en los teatros públicos con producción propia

A las dificultades que presenta la evaluación de la eficiencia en la Administración Pública, debe agregársele en los teatros públicos con producción propia, en tanto organizaciones prestadoras de servicios, una dificultad adicional: las

características diferenciales de los productos en organizaciones prestadoras de servicios tienden a ser cualitativas en lugar de cuantitativas, por lo general es más difícil evaluar los productos que los insumos. Esto es especialmente válido para las organizaciones del sector cultural, dado el carácter “artístico” de su producción.

Las dificultades expuestas para evaluar la eficiencia en los teatros públicos con producción propia podría ser la razón por la cual, en la literatura sobre *management*, los trabajos que abordan la relación entre artes escénicas y eficiencia, sean particularmente escasos. Como excepciones, se puede considerar lo desarrollado por Throsby (1979), quien analiza la producción en el sector teatral australiano, y lo hecho por Gapinski (1980), quien analiza el tipo de *output* sobre el cual medir la eficiencia de las organizaciones teatrales. Ambos trabajos llegan a la conclusión de la existencia de claras economías de escala, lo cual incide en la necesidad de aumentar el nivel de recursos aplicados a la producción y exhibición teatral, si se pretende aumentar en mayor proporción el índice de impacto de esta última.

Las escasez de antecedentes debido a las causas expuestas arriba permiten deducir que la medición de la eficiencia de los teatros públicos con producción propia es una tarea compleja. Puede afirmarse, en definitiva, que la cuestión de la eficiencia en este tipo de organizaciones resulta un debate no zanjado y sobre el cual, al presente, no existe consenso académico definitivo (Pignataro, 2003: 422).

Al ser multidimensionales tanto el *input* como el *output* de los teatros públicos —y en otras organizaciones artísticas—, la evaluación de la eficiencia de la producción requiere la utilización de múltiples indicadores. Serrano (2000) demuestra, por otra parte, que el modelo de eficiencia variará en relación con la elección de los *outputs* seleccionados, por lo cual, para poder realizar algún tipo de comparación entre organizaciones teatrales, deben considerarse *outputs* comunes.

La elección del *output* toma entonces una importancia central en el proceso de elaboración de indicadores que permitan realizar comparaciones entre distintos teatros. Unas investigaciones toman como *output* el número de representaciones

(funciones) ofrecidas en un período determinado, pues consideran que ese es el producto esencial de la organización teatral (Globerman y Book, 1974; Lange y otros, 1985). Sin embargo, otras consideran que el propósito de una representación es tener al público como destinatario, al que se le ofrece una experiencia cultural unida a valores de educación y prestigio (Frey, 2000). Desde esa perspectiva, el *output* estaría conformado por el número de asistentes al teatro (variable que estaría relativizada por el costo de las entradas versus la gratuidad). Una tercera posibilidad es tomar como variable el número de títulos producidos o estrenados en el período, pero este indicador parece solo complementario de los dos anteriores.

De forma complementaria, se pueden medir aspectos de la eficiencia a partir del análisis de los costos totales o parciales de la programación artística, como los siguientes:

1. El costo de cada espectáculo por función o por su participación proporcional en la programación.
2. El costo total de la programación en relación con los costos totales de la organización.
3. El costo por asistente.

También contribuye a la determinación de la eficiencia en tanto dimensión del desempeño el análisis de indicadores tales como:

4. La frecuencia de suspensiones de funciones o levantamiento de la programación prevista.
5. La puntualidad en el cumplimiento de las fechas de los estrenos programados.

3.5. Calidad

La Real Academia define la calidad como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor”. Quienes pueden realizar esa apreciación son, evidentemente, personas relacionadas de una u otra

manera con la “cosa” que es, en este caso, el producto de una organización pública productora y exhibidora de espectáculos teatrales. La calidad es, entonces, el grado en que dicho producto satisface necesidades implícitas o explícitas de un conjunto de personas, por lo cual la percepción del producto por parte de estas y el nivel significativo que tiene para ellas resulta determinante.

Históricamente, la evaluación sistemática de la calidad comienza con el control del producto como elemento significativo a partir de los estudios de Taylor en las primeras décadas del siglo XX. Hacia 1950 con el establecimiento de la llamada Escuela de Relaciones Humanas, el control se extiende hacia los demás procesos del ciclo productivo, y se introducen diversos métodos estadísticos (CITA). A partir de los años 70, se empieza a concebir la calidad como resultado de una acción integral que nace en la dirección general e involucra a todos los niveles de la organización. Este enfoque es conocido como *gestión integral de la calidad*, que deviene luego en el concepto de *calidad total*, concebido en los Estados Unidos y aplicado inicialmente por Japón y otros países de Oriente, el cual continúa en esencia vigente.

En las organizaciones de servicios, la calidad comprende atributos tangibles e intangibles. Entre los primeros, están la aptitud para el uso requerido, la eficacia y el precio; entre los atributos intangibles se encuentran el prestigio, el estatus y la sensación de la experiencia vivida. En los servicios públicos, la calidad, así concebida, comprende además una serie de atributos tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión, continuidad, comodidad y cortesía en la atención (Bonney, 2006). Todos estos atributos agregan valor al producto. Este concepto de calidad denominado “técnico” engloba los aspectos científicos y tecnológicos que comprende el servicio y representa una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predomina la preocupación porque las mejoras en cada uno de los procesos que conforman la gestión se vea reflejada en el producto final (Lovelock y otros, 2004: 492-494). El concepto actual de la calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que, además de impactar en el producto de la organización, introduce la idea de mejora continua en todos los niveles; afecta de esta forma a todas las personas y a todos los procesos. La calidad técnica es gestionable a través de instrumentos tales como manuales,

procedimientos de inspección, planes de capacitación, registros, etc. Todos ellos deben estar documentados por escrito, lo cual permite una certificación de la calidad.

En el análisis del desempeño de los teatros públicos con producción propia, al hablar de calidad, debe sumarse al concepto de calidad técnica el de *calidad artística*, pues la calidad —como atributo del producto esencial: el espectáculo teatral exhibido—, está en estas organizaciones asociada en mayor o menor grado a la noción de arte. El concepto de calidad artística va más allá de la calidad técnica, pues incluye elementos valorativos (subjetivos) como los estéticos, que los usuarios asignan directamente al producto (*output*). Esto es así porque la relación entre la calidad artística del producto y su proceso de producción no resulta evidente desde el punto de vista del usuario.

El factor más importante para el éxito o fracaso de un producto artístico es su calidad artística. El producto que tiene una ventaja cualitativa en este aspecto está destinado a conquistar y controlar las mentes y los corazones del mercado. Tomar atajos que afecten negativamente a la calidad artística de una organización es el mejor camino para llegar al fracaso. La calidad es mucho más importante que herramientas de marketing tales como el precio y la promoción. Las estrategias de marketing pueden atraer clientes, pero si la experiencia en sí misma no es satisfactoria, no habrá técnica promocional que les haga repetir. Además, gastar dinero en publicidad y promoción de un producto inferior es inútil, cuando no contraproducente (Kotler y Scheff, 2004: 832).

Ambas dimensiones de la calidad —técnica y artística— tienen como fin último la satisfacción del cliente o, más precisamente, en el caso de los teatros públicos, del usuario.

La calidad, entendida como una dimensión del desempeño de los teatros públicos con producción propia, es una combinación de la calidad técnica y la calidad artística que están presentes en el producto, y pueden ser percibidas por los usuarios u otros grupos vinculados con la organización. Sin embargo, mientras que los atributos que comprende la calidad técnica son evaluados con los mismos

parámetros que cualquier otra organización perteneciente a la Administración Pública que desarrolle su actividad bajo sus normas generales, la evaluación de la calidad artística requiere la utilización de modelos específicos.

La evaluación de la calidad artística es un tema de tal complejidad que su ejercicio está a cargo de especialistas con formación específica en el nivel universitario, y requiere conocimientos teóricos y técnicos que han dado lugar a la profesión que se conoce como *crítica de arte*. En este trabajo, la cuestión de la calidad artística se aborda solo en razón de constituir un componente, aunque quizá uno de los más importantes, de una de las dimensiones que integran el desempeño global de los teatros públicos con producción. Por ello evitaremos los distintos abordajes teóricos vigentes acerca de la teoría crítica del arte y sus respectivas evoluciones históricas, para centrar la atención en los atributos de calidad artística que debe contener el producto.

Solo señalamos, a efectos de facilitar la comprensión de la calidad artística, que el concepto de arte sobre el cual nos basamos está condicionado por el contexto histórico social sobre el cual incide. Siguiendo a García Canclini (2006: 53-73):

Es innegable que el arte puede contribuir, junto con otras vías de estudio, al conocimiento de la sociedad. Pero para apreciar el valor de la información artística hay que establecer primero cómo se inserta el arte en el contexto social, en qué medida es deformado por sus condicionamientos y en qué medida es capaz de reaccionar sobre ellos y producir un conocimiento efectivo [...]. El arte no es solo representación, idealidad, sino que incluye una organización material propia, que debe ser examinada en su funcionamiento específico. Tiene poco valor explicativo afirmaciones tales como que el arte es mercancía o está sometido a las leyes del sistema capitalista mientras no precisemos las formas que esas leyes adoptan para producir las obras artísticas con medios y relaciones de producción singulares [...]. No solo hay que explicar al arte en conexión con la estructura socioeconómica general, sino con sus propias condiciones de producción. Más aún, pensamos que esta organización material y social del campo artístico es una de las mediaciones principales entre la base económica global de la sociedad y las representaciones del arte.

La calidad artística no es intrínseca a la obra, sino que es una atribución de valor, que no puede separarse de las normas, intereses, convenciones y gustos imperantes en el momento en que se producen o interpretan las obras de arte. Esta afirmación incluye a las obras de arte consideradas como “clásicas” cuya vigencia atraviesa distintas épocas. García Canclini, citando el apéndice de la Introducción general a la crítica de la economía política de Marx, donde este autor se preguntaba cómo se puede entender la supervivencia del arte griego si la concepción de la naturaleza y las relaciones que lo originaron han caducado, expresa que:

Esta asincronía entre estructura y superestructura ha tratado de resolverse con tres recursos: *a)* el reconocimiento de la autonomía relativo del arte respecto de sus determinaciones económicas; *b)* la afirmación del carácter dialéctico de la relación entre estructura y superestructura, o sea que el arte recibe condicionamientos externos pero también reaccúa sobre ellos; *c)* la búsqueda de instancias intermedias que expliquen el pasaje de la base material a la representación ideológica.

Esto implica que, en definitiva, cada sociedad, incluida la nuestra, desarrolla instancias de legitimación para decidir acerca del valor artístico de las obras, dando lugar a instituciones con ese fin específico y otorga autoridad a una serie de expertos tales como críticos, periodistas, especialistas estilísticos, etc. Estas instancias pueden o no incluir en su análisis de la calidad artística las condiciones materiales de producción.

Volviendo a los atributos que se consideran en el espectáculo como factores para evaluar la calidad artística, Muro toma la comparación como herramienta principal (Muro, 2005: 7-9). Desde esta perspectiva, el análisis comparado de la producción concreta de los distintos teatros permite establecer un cierto ordenamiento o clasificación entre el producto escénico por evaluar, y aquellos otros que, o bien le han precedido, o bien le son contemporáneos. Para que este análisis ofrezca resultados fiables ha de establecerse entre espectáculos de la misma especie, es decir espectáculos cuyos rasgos característicos —tipo de producción, género, diseño de reparto, circuitos de distribución— sean relativamente similares. Esto permitirá clasificarlos en un mismo grupo y, por lo

tanto, será posible establecer comparaciones enriquecedoras. Los rasgos señalados no deben confundirse con indicadores de calidad. Los factores que permiten evaluar la calidad artística son:

- *Coherencia de los recursos expresivos.* La representación funciona como ensamblaje de elementos de muy diversa naturaleza que deben ser decodificados por el receptor. Para que este proceso produzca realmente sentido, esos elementos de naturaleza diversa deben estar vinculados entre sí mediante relaciones de congruencia.
- *Articulación de los diferentes signos auditivos y visuales de la representación,* de modo que su conjunción sea generadora de nuevos signos en el propio proceso de la representación.
- *Texto de auténtica potencialidad dramática.* El texto del espectáculo debe reclamar su puesta en escena, utilizando los recursos literarios propios de tal función, y no ser la mera estructuración en diálogos de textos propios de otros géneros.
- *Trabajo dramático orientado a explotar las posibilidades escénicas del texto dramático,* dentro de los límites expresivos que este permita, y a actualizarlo con ese mismo criterio en el caso de puestas en escena basadas en obras de períodos históricos anteriores.
- *Ilusión generada,* es decir, capacidad de alcanzar fuerza expresiva más allá de la que proporciona por sí misma la materialidad agregada de los elementos de la representación.
- *Propuesta estética innovadora y diferenciadora,* tanto respecto de los productos anteriores o de los contemporáneos de su misma especie.
- *Estructura de efectos del espectáculo* y su capacidad para mantener la atención del espectador mediante el adecuado ritmo en la sucesión de ellos.
- *Efecto final generado en el público objetivo del espectáculo;* capacidad para proponerle una modificación de su visión del mundo, es decir, para producir “un nuevo espectador, ese actor que comienza cuando termina el espectáculo, que no comienza, sino para terminarlo, pero en la vida”. O, si se prefiere exponerlo en términos de la estética de la recepción, capacidad para convertir al espectador real en el espectador implícito del espectáculo.

Debe notarse además que los espectáculos que integran la programación de los teatros públicos con producción propia son concebidos siempre a partir de una base dada por su historia institucional, esto quiere decir que no cualquier espectáculo puede ser presentado allí. Por ello, en la conformación de la programación deben resolverse *a priori* cuestiones vinculadas con el prestigio institucional y la trayectoria de excelencia de los elencos técnicos y artísticos. Resulta una obligación de este tipo de organizaciones, generalmente explicitada en su misión, ser plataforma de desarrollo y búsqueda artística, por lo cual sus elencos deben contar con artistas de quienes se sepa de antemano que tienen la capacidad de expresar su arte con gran calidad.

La calidad técnica puede evaluarse a través de:

- la existencia de manuales específicos por área de tareas;
- la existencia de procesos formales de autoevaluación;
- la existencia de procedimientos automáticos de comunicación con los clientes/usuarios, incluyendo la recepción de quejas;
- la existencia de procedimientos automáticos para determinar las necesidades o demandas de los usuarios (encuestas u otros métodos de obtención de datos);
- el porcentaje de respuesta inmediata a problemas presentados por clientes o usuarios, o el porcentaje de clientes o usuarios satisfechos.

Mientras que la calidad artística en la actividad teatral puede evaluarse a través de:

- los premios y distinciones recibidas;
- las críticas realizadas en medios especializados.

3.6. Economía

La economía, como dimensión del desempeño global de la organización, es la capacidad que tiene esta para generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión. En este sentido, la Economía señala además cuán adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción del

servicio. En el glosario de la OCDE¹⁶, la definición de *economía* hace referencia a la “ausencia de desperdicio en la obtención de un resultado determinado”.

Evaluar la dimensión económica de una organización pública productora de espectáculos implica considerar tres aspectos: el primero es su capacidad para crear y entregar productos o servicios útiles a los clientes o beneficiarios; el segundo está relacionado con la aplicación de los recursos financieros provenientes de diversas fuentes a la cobertura de costos de la organización; y el tercero es la capacidad para cumplir con su misión, metas y objetivos sin salir de los límites fijados por sus asignación financiera. Es decir, se evalúa la capacidad de la organización para manejarse con lo aportado por sus fuentes de ingresos sin aumentar su déficit.

En lo que atañe al primer aspecto, la cuestión presupuestaria es la piedra de toque del proyecto artístico para los teatros públicos con producción propia, pues hay una relación directa entre ambos, la cual puede expresarse de la siguiente manera: dos teatros con un mismo presupuesto total de gastos, si tienen proyectos artísticos diferentes, distribuirán su presupuesto de forma muy distinta. Los buenos resultados económicos serán, entonces, aquellos que permitan concebir, construir y exhibir con los recursos financieros disponibles, un proyecto artístico que responda a los postulados de la política cultural vigente y, a la vez sea considerado favorablemente por los grupos interesados, en particular por el público asistente.

Complementariamente, las organizaciones teatrales públicas necesitan contar con recursos para cumplir con sus obligaciones a corto, mediano y largo plazo. En las entidades gubernamentales, esto no se considera un problema debido a que todos los gastos de capital del gobierno se amortizan el año en que se realiza la compra. Sin embargo, con la rapidez del cambio tecnológico, los teatros públicos necesitarán tener planes financieros claros y métodos de ejecución que permitan el reemplazo en tiempo y forma adecuado del capital.

¹⁶ Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión basada en Resultados, OECD, 2007. <<http://www.oecd.org/dac/evaluation>>.

Respecto a los aportes financieros de cada una de las fuentes de ingresos, su evaluación se efectúa en relación con la evolución de la ejecución del presupuesto total de recursos en sucesivos periodos.

En cuanto a los costos, su aspecto central es la identificación de los gastos relacionados con la producción de cada espectáculo, denominados *gastos artísticos*, de forma tal de poder diferenciarlos de los gastos corrientes de la organización (funcionamiento e infraestructura) y, una vez hecho esto, se puede analizar su evolución con relación al presupuesto total de la organización. Cabe señalar que, mientras la evaluación del aporte realizado a la organización por cada fuente de recursos resulta relativamente sencilla, pues estas ya están identificadas y valorizadas en la propia norma que asigna los recursos (ley de presupuesto o equivalente), no ocurre lo mismo con los gastos artísticos. Su evaluación es más difícil de realizar ya que, por una parte, su identificación puede llegar a ser más confusa —por ejemplo, el equipamiento técnico demandado por un espectáculo determinado es utilizados sin costo por otros— y, por otra parte, la contratación de artistas protagónicos se guía por lo que se denomina *star system*, en el cual los montos a pagar no guardan relación con los demás costos del espectáculo ni, muchas veces, con otros artistas de talento más o menos equivalente (Rosen, 1981: 846).

El tercer aspecto, es decir, la capacidad para cumplir con la misión, metas y objetivos propuestos sin aumentar el déficit, relaciona a la gestión con los objetivos de política cultural que son, en primer lugar, de carácter social y no económico. Así, una vez delimitado el déficit, mantenerlo dependerá tanto del cumplimiento de condiciones internas como externas a la organización. En lo que respecta al funcionamiento de la propia organización, la evaluación estará centrada en la ejecución presupuestaria, que deberá corresponderse con los respectivos incisos y partidas previstas en el presupuesto de gastos. En cuanto a las condiciones externas, la evaluación estará centrada en el flujo de fondos, tanto aquellos de generación propia como los provenientes de terceros, particularmente, del tesoro público. La confiabilidad en las previsiones de dicho flujo constituye un factor clave del correcto funcionamiento económico. En algunos países, los gobiernos aprueban el presupuesto, pero no proporcionan los montos de dinero

correspondientes en el tiempo y forma adecuados a las necesidades reales de la organización. En ese caso, los responsables de la organización se sienten traicionados por promesas no cumplidas.

Por otra parte, los montos asignados por el presupuesto a la organización teatral deben estar relacionados con los asignados al conjunto de la política cultural, y no es posible establecerlos *a priori* de forma autónoma, ya que:

El análisis económico de la burocracia asimila al organismo subvencionado al monopolio discriminante, pues en razón de causas diversas (carácter impreciso de la función de utilidad de los finalistas, distorsión de la información, ausencia de derechos de propiedad, debilidad de los controles, colisión de intereses...), éste llega —en referencia a la situación teórica de mercado— a captar más o menos completamente el excedente social que constituye para él un presupuesto discrecional (Dupuis, 2008).

Es decir que los montos de las subvenciones para otorgar al teatro público que excedan los costos de funcionamiento no estarán en relación con un hipotético costo artístico, sino que dependerán exclusivamente de la percepción acerca de la organización que tengan los decisores políticos involucrados en los procesos de gestión y validación presupuestaria.

La evaluación de este factor del desempeño se realiza a partir de información proveniente del área administrativa, particularmente, de las áreas encargadas de logística (compras y contrataciones), del manejo de fondos (caja, finanzas, presupuesto), de los recursos humanos y de la administración de bienes patrimoniales. Deberá expresar la evolución de las relaciones entre los recursos y sus costos respectivos.

En un sentido general, una organización será viable, desde el punto de vista económico, si genera suficiente valor (tanto internamente como de fuentes externas) para mantener a los interesados directos comprometidos con la existencia continua de la organización. En particular, la evolución del desempeño económico tiene una importancia central en la percepción de quienes tienen a su cargo la economía pública y, por ello, las organizaciones públicas productoras de

espectáculos deben manejar sus recursos con relación a los tres aspectos económicos mencionados, de manera tal que su evaluación incite a las autoridades políticas para que suministren fondos adicionales en el futuro que permitan ampliar las expectativas de desarrollo.

3.7. Comportamiento en el mercado

Esta dimensión del desempeño global está referida a la percepción que tienen acerca de la organización los grupos interesados en ella (usuarios, gobierno, proveedores, trabajadores y empleados) relacionada con el comportamiento de otras organizaciones similares presentes en el mercado. El resultado de la evaluación de esta dimensión se traducirá para todos estos grupos en actitudes de preferencia o rechazo respecto de la organización evaluada. Ello es válido para los teatros públicos con producción propia.

En Occidente, la existencia de un mercado teatral está limitada a las grandes ciudades, pues, aunque en las medianas y pequeñas hay un mayor o menor grado de actividad en ese sector, es siempre insuficiente para el desarrollo de los tres circuitos que componen un mercado teatral, a saber: 1) el circuito público, integrado por teatros de propiedad estatal, que pueden ser gerenciados directamente por la Administración Pública (municipal, provincial o nacional) o por algún tipo de concesión a terceros. En este circuito la actividad está guiada por los objetivos que fijan las respectivas políticas culturales. Estos objetivos procuran que la programación alcance al mayor público posible, particularmente, a aquellos que no van al teatro por razones económicas, de hábito o culturales; 2) el circuito comercial, que está guiado, como cualquier actividad empresarial, por el afán de lucro. Los teatros que lo integran, más allá de la calidad artística de un espectáculo, buscan el éxito y la mayor recaudación posible. Aunque también existen matices y diferencias en las formas que toma esa búsqueda, lo cual da como resultado un panorama bastante heterogéneo. En este sector, el riesgo económico del productor es una variable fundamental y, a partir de él, el tipo de público y la frecuencia de su asistencia es diferente de la de los otros circuitos analizados; 3) el circuito alternativo, que también es conocido como *off* o

independiente, en el cual conviven emprendimientos privados, asociativos, sindicales y universitarios. Desde el punto de vista económico, este circuito se sostiene en última instancia “por amor al arte”, es decir, mediante la combinación de diversos factores como subsidios públicos, apoyos privados y, principalmente, con la autoexplotación de aquellos que trabajan en él (Schargorodsky y Berstein, 2008: 61-62).

Estos tres circuitos desarrollan actividades de producción y exhibición de espectáculos, siendo su interrelación un elemento central en la dinámica del mercado teatral, pues generan entre ellos relaciones de competencia y también de complementariedad.

La relación de competencia está dada por la existencia de públicos numéricamente limitados para quienes la programación ofrecida por los diferentes tipos de teatro puede llegar a ser de interés. Desde el punto de vista de la política cultural, aunque no resulta habitual, es necesario considerar la posibilidad de que teatros públicos que integran un mismo circuito y tienen emplazamientos próximos puedan competir entre sí.

Las relaciones de complementariedad comprenden dos aspectos: por una parte, la variedad y dinámica cambiante de la oferta de títulos permite una mayor comprensión de los intereses de los públicos asistentes, lo cual tiene influencia en la construcción de las programaciones futuras de cada circuito. Los responsables de cada teatro toman muy en cuenta los títulos ofrecidos en temporadas anteriores y la respuesta que obtuvieron por parte del público. Además, procuran conocer con antelación cuáles serán los títulos de la siguiente temporada para no ofrecer lo mismo que sus competidores; por otra parte, las diferentes exigencias profesionales y las condiciones de contratación particulares que cada circuito mantiene con los artistas termina por conformar un sistema escalafonario (tácito) laboral para los elencos artísticos. Normalmente, la carrera de los artistas se inicia en teatros del circuito *off* o independiente. Quienes se destacan pasan a una etapa de mayor profesionalismo en cualquiera de los dos circuitos, o en ambos. Finalmente, protagonizar un espectáculo de producción importante en una sala del circuito público suele marcar la consagración para un artista. Al mismo tiempo, la

posibilidad de presentar artistas consagrados es un indicador de cómo es percibido el teatro por el mercado, pues este nivel de artistas selecciona con mucho cuidado tanto la obra y el personaje que habrá de representar (o el repertorio en el caso de los músicos) como el lugar donde tendrá lugar su presentación.

Los teatros que integran cada circuito pueden tener algunas características similares entre sí (tamaño, precio de localidades, géneros abordados), pero sus diferencias de objetivos y modelos de producción los hacen inconmensurables desde el punto de vista del desempeño (Schraier, 2006). En conclusión, la relevancia solo puede establecerse entre teatros del mismo circuito.

La relevancia de un teatro en el mercado del espectáculo en vivo, puede evaluarse a partir de la proporción de público que asiste a los espectáculos programados en cada circuito. Además, sobre la relevancia influyen otros aspectos, como la permanencia y la trayectoria artística de cada organización, y la opinión de los no usuarios vinculadas a los valores de existencia y legado que son factores que condicionan la viabilidad en el largo plazo (Frey, 2000). Conseguir información sobre las percepciones de la satisfacción de los interesados para dar cuenta de esa situación requiere estudios sobre el comportamiento del público o información sobre los *stakeholders* (evolución de la cantidad de sponsors, benefactores u otros contribuyentes financieros no usuarios).

En definitiva, el mejor desempeño global será aquel que consiga reducir al mínimo las contradicciones que puedan existir entre ellas. Por ejemplo, que las mejoras en la calidad no traigan aparejado un aumento desmedido de los costos alterando la economía de la organización, o que la mayor eficiencia no se traduzca en un cambio negativo en la preferencia de los grupos interesados. Las diferencias en el desempeño organizacional entre distintos teatros públicos, una vez conocidas, deberían conducir a intentos por emular las organizaciones más eficientes. En este sentido, las diferencias en el desempeño crean estímulos para la imitación (Pfeffer, 2000: 213- 214).

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

1. Tipo de estudio

En función de las características de nuestro objeto de conocimiento, se realizará un estudio de tipo descriptivo en un primer momento, aspecto que nos permitirá mensurar las variables, para luego realizar una correlación.

2. Hipótesis

H₁: La normativa que regula el funcionamiento de los TPBA incide tanto en su gestión como en su desempeño.

H₂: Existe una correlación entre la dinámica de la gestión y el desempeño alcanzado por cada TPBA.

3. Definición conceptual de las variables

Variable 1: Normativa estructural y de funcionamiento

Denominaremos así al efecto global producido por el conjunto de disposiciones contenidas en leyes y decretos vigentes durante el período analizado, referidas a la estructura organizativa y al funcionamiento de cada uno de los TPBA. Dichas normas conforman el contexto jurídico normativo dentro del cual se gestionan y se desempeñan las organizaciones estudiadas.

Variable 2: Gestión

Denominaremos así a la forma en que se ejerce la conducción en cada TPBA, en relación con el conjunto de actividades que llevaron a cabo los distintos niveles de esas organizaciones, para prestar sus servicios esenciales y complementarios.

Variable 3: Desempeño

Denominaremos así a la capacidad de la organización para responder tanto a las exigencias fijadas por las normas como a las de los grupos involucrados, entre ellos, particularmente al público (potencial y asistente) y al gobierno. El desempeño comprende los productos y los resultados obtenidos por cada uno de los TPBA.

4. Definición operacional de las variables

Variable 1: Normativa estructural y de funcionamiento

La variable contextual comprende dos dimensiones:

Dimensión estructural: está definida por el conjunto de normas que establecen, directa o indirectamente, la relación de cada TPBA con el resto de la Administración Pública, los objetivos generales y la manera de alcanzarlos, y la distribución de tareas y responsabilidades al interior de cada organización.

Los indicadores de esta dimensión son:

Nivel: establece la ubicación de la organización dentro de la respectiva jurisdicción administrativa.

Misión y responsabilidad primaria: define la razón de ser y los objetivos generales de cada TPBA.

Orientación: define la forma en que los teatros públicos dirigen sus actividades para alcanzar sus objetivos. Pueden hacerlo mediante cinco orientaciones distintas: prosocial, artística, financiera, mercado y reconocimiento público.

Organigrama: define la forma en que se distribuyen las tareas y responsabilidades al interior de cada TPBA en relación con su conducción. Comprende el número de direcciones simples, departamentos y otras aperturas inferiores que posee cada TPBA.

Dimensión de funcionamiento: está definida por el conjunto de normas que establecen las condiciones de funcionamiento de cada TPBA en relación con los

demás organismos de la Administración Pública, en la correspondiente jurisdicción.

Los indicadores de esta dimensión son:

Conducción: define la integración de la dirección general de cada TPBA, y el alcance de las atribuciones o responsabilidades respectivas.

Laboral: define si existen diferencias entre el régimen laboral de los empleados de los TPBA y el régimen general que rige el empleo público en la jurisdicción.

Compras y contrataciones: define si existen diferencias entre la forma de tramitación de compras y contratos entre cada uno de los TPBA y el régimen general de la Administración Pública respectiva.

Variable 2: Gestión

Esta variable comprende tres dimensiones:

Conducción estratégica: está definida por la formación de quienes ejercieron la conducción, el tiempo que duraron en sus cargos, y las principales características de su proyecto artístico.

Los indicadores analizados en esta variable son:

Perfil profesional: indica el tipo de formación profesional que tuvieron los directores generales o posición equivalente durante el período analizado.

Rotación: indica el número de directores generales o denominación equivalente durante el período.

Actividades no teatrales: indica la importancia de estas actividades en la programación del teatro.

Títulos y géneros de la programación teatral: indica la cantidad de títulos y géneros abordados por año.

Nacionalidad de los autores: indica el origen de las obras exhibidas y el porcentaje que ocupa cada región en la programación.

Directores artísticos: indica la cantidad de directores artísticos contratados para producir las obras que integran la programación anual.

Actividades y servicios de apoyo: está definida por la ejecución del conjunto de funciones administrativas —planificación, organización, coordinación y control— de las áreas que sirven de apoyo tanto al nivel estratégico como al nivel operativo.

Los indicadores analizados en esta variable son:

Gestión comercial y de extensión: Analiza la forma en que hacen publicidad los TPBA, la política de precios, los sistemas de venta de entradas y la forma en que se producen ingresos a través de servicios complementarios.

Gestión presupuestaria: indica la evolución y la distribución de los incisos principales del presupuesto de gastos y recursos, y el rol que juegan las Asociaciones vinculadas a los TPBA en la gestión de sus finanzas.

Gestión de recursos humanos: comprende la evolución de la cantidad de personal en cada planta (permanente, temporaria y contratada), la rotación y pirámide etárea, los horarios y la evolución salarial comparada de los distintos grupos.

Gestión del público asistente: comprende la caracterización del personal de atención al público, la atención a las personas con discapacidad, y la protección contra accidentes.

Gestión del mantenimiento edilicio, infraestructuras y tecnologías: comprende la caracterización del personal de mantenimiento incluyendo su ubicación en el organigrama y su conducción.

Gestión de proveedores: analiza la política hacia los proveedores y la tercerización de tareas.

Operaciones

Los indicadores analizados en esta variable son:

Construcción del servicio: analiza la forma en que se construye la programación artística, los tiempos necesarios para llegar a estrenar un espectáculo, y la forma de contratación y rotación de los elencos artísticos.

Entrega del servicio: analiza el cumplimiento del cronograma de funciones previsto, la duración de los espectáculos en cartel y la posibilidad de suplencias en los roles artísticos centrales.

Variable 3: Desempeño

La variable comprende cinco dimensiones:

Eficacia: expone los resultados alcanzados por cada TPBA, sin tener en cuenta los recursos empleados. Está centrado en el grado de cumplimiento de los objetivos generales propuestos.

Los indicadores analizados en esta dimensión son:

Correspondencia con la Misión y los objetivos: indica el grado de correspondencia entre las actividades realizadas y la Misión y objetivos que las normas asignan a los TPBA.

Evolución del porcentaje de ocupación de las salas: indica la evolución del promedio de ocupación anual de las salas por el público en las funciones programadas.

Eficiencia: expone la relación entre los productos obtenidos por cada organización y los recursos financieros que fueron necesarios invertir para su obtención.

Los indicadores analizados en esta dimensión son:

Evolución del costo total por función: indica la evolución anual del costo por función en cada TPBA durante el período considerado.

Evolución del costo total por asistente: indica la evolución anual del costo por asistente en cada TPBA durante el período considerado.

Evolución del costo total por título producido: indica la evolución anual del costo por título producido en cada TPBA durante el período considerado.

Economía

Los indicadores analizados en esta dimensión son:

Evolución de la ejecución presupuestaria: indica la evolución anual en porcentaje de la ejecución presupuestaria en cada TPBA durante el período considerado.

Evolución del porcentaje del presupuesto del organismo de tutela recibido: indica la relación porcentual entre el presupuesto anual asignado a cada TPBA y el presupuesto anual asignado al organismo de tutela (Secretaría de Cultura Nacional y Secretaría de Cultura del GCBA) durante el período considerado.

Calidad: muestra la existencia de certificaciones externas sobre la calidad técnica de cada TPBA y sobre la calidad artística de los espectáculos que integran la programación.

Los indicadores analizados en esta dimensión son:

Certificaciones de organismos externos especializados: indica el número de certificaciones de calidad recibidas por parte de organismos técnicos especializados.

Premios obtenidos: indica el tipo y número de premios anuales recibidos por cada TPBA en el período considerado.

Tamaño promedio de los elencos artísticos: indica la cantidad promedio de artistas que integraron los espectáculos de la programación durante el período considerado.

Comportamiento en el mercado: muestra la proporción de mercado que tiene cada TPBA, en relación con el total de público que asiste a espectáculos teatrales en la ciudad de Buenos Aires.

Los indicadores analizados en esta dimensión son:

Evolución de la participación en el mercado: indica cuál ha sido el porcentaje de participación anual de cada TPBA en el mercado teatral de la ciudad de Buenos Aires, tanto en asistencia como en recaudación.

5. Diseño

El diseño es no experimental, cuali-cuantitativo.

6. Universo

Teatros situados en territorio de la Argentina, de propiedad y gestión pública, con producción propia: Teatro Nacional Cervantes, Teatro Colón, Complejo Teatral de Buenos Aires y Teatro Argentino de La Plata.

7. Muestra

Teatro Nacional Cervantes, Teatro Colón, Complejo Teatral de Buenos Aires

8. Instrumentos

Análisis documental. Entrevistas semiestructuradas a personal jerárquico de conducción.

9. Protocolo de entrevista

Las normas jurídicas que rigen la Administración Pública y su relación con la actividad de los teatros públicos:

- a) la misión, responsabilidad primaria y objetivos asignados al teatro;
- b) la distribución de tareas y responsabilidades en función de la normativa;
- c) el proceso de toma de decisiones en el nivel estratégico;
- d) la participación del poder político en la actividad del teatro.

La conducción estratégica y las tareas de la Dirección General:

¿Cuál debería ser la formación necesaria para dirigir un teatro público con producción propia? ¿Qué tipo de perfil profesional se requiere?

¿Cuáles son los factores que toma en cuenta para construir su proyecto artístico y, en particular, la programación teatral?

El funcionamiento del teatro:

- a) la gestión comercial;
- b) la comunicación interna y externa;
- c) gestión presupuestaria y financiera;
- d) el régimen laboral: el proceso de selección e ingreso de personal, los salarios, la carrera, la capacitación y los estímulos al personal. Las representaciones gremiales;

- e) los procedimientos para comprar y contratar. Los proveedores. La tercerización de servicios;
- f) la seguridad del personal y del público;
- g) la utilización de nuevas tecnologías;
- h) el mantenimiento edilicio y de otras infraestructuras.

El desempeño del teatro:

¿Se utilizan indicadores de control de desempeño, cuales? ¿Qué sectores del TP los elaboran? La Dirección General ¿se apoya en ellos para tomar decisiones?

¿Cuál es la relación del teatro con los otros teatros públicos y con los teatros privados y alternativos?

CAPÍTULO 4

TRABAJO DE CAMPO: RECOLECCIÓN DE DATOS

PARTE I

1. Inicios de la actividad teatral en la ciudad de Buenos Aires

La actividad teatral en la ciudad de Buenos Aires comienza en la época colonial¹⁷ y se extiende sin interrupción hasta el presente, ampliándose con el paso del tiempo gracias al aporte de quienes trabajan ella, de las sucesivas políticas de fomento que los gobiernos implementaron para el sector y, fundamentalmente, del reconocimiento del público.

También los teatros, es decir los lugares especialmente diseñados para las representaciones, aparecen en la época virreinal. La primera sala teatral de la ciudad fue la Casa de Comedias o Teatro de la Ranchería, creado por el virrey Juan José de Vértiz y Salcedo. Estaba situado en la intersección de las calles Alsina y Perú y se inauguró el 30 de noviembre de 1783¹⁸. En los fundamentos de su resolución, Vértiz expresaba que al teatro “no solo lo conceptúan muchos políticos como una de las mejores escuelas para las costumbres, para el idioma y para la urbanidad general, sino que es conveniente en esta ciudad que carece de diversiones públicas”¹⁹. El teatro de La Ranchería se incendió en 1792. Tres años antes se había estrenado allí *Siripo*, de Manuel José de Lavardén, considerada la primera obra de un autor local.

Buenos Aires estuvo sin teatros hasta 1804 cuando, impulsado por el virrey Sobremonte, se inauguró el llamado Coliseo Provisional, en una esquina de las actuales calles Perón y Reconquista. El teatro, si bien resultaba más trascendente que “La Ranchería”, no era una construcción importante, sino que consistía en dos

¹⁷ La referencia más antigua que se conoce data de 1723 y refiere a una orden de pago dada por el Cabildo para gastos de comedia que se hiciera con motivo de la celebración del casamiento de los príncipes españoles. Fuente: Saad, E. (2009).

¹⁸ En homenaje a ese acto fundacional, ese día es el “día nacional del teatro”.

¹⁹ Luis Ordaz, 2005.

grandes habitaciones unidas que formaban un gran galpón rectangular. El Coliseo Provisional funcionó casi setenta años: en 1838 pasó a llamarse "Teatro Argentino" y con ese nombre sobrevivió hasta 1872, año en que fue demolido. Cabe señalar que quedó prácticamente inutilizado en las invasiones inglesas y solo pudo retomar sus funciones a fines de 1810.

Las funciones en la época colonial estaban prácticamente en su totalidad a cargo de compañías europeas que visitaban el Río de la Plata en forma continua. La Revolución de Mayo trajo también cambios en el repertorio, abriéndose un período conocido como "Teatro de la Emancipación" cuyas piezas tenían títulos como *El 25 de Mayo*, *El Himno de la Libertad* y *Túpac Amaru*, del autor Luis Ambrosio Morante, o *El Detalle de la Acción de Maipú*, de autor desconocido, que dramatizaba el parte de San Martín a Pueyrredón anunciándole la victoria.

Durante el gobierno de Juan Manuel de Rosas, se levantaron el Teatro de la Victoria, el del Buen Orden y el de La Federación, los cuales llevaban a escena variedades, espectáculos circenses y melodramas. Proliferó además el teatro propagandístico, siendo la mejor expresión de esos años el *Don Tadeo*, de Claudio Mamerto Cuenca. El aporte dramático más importante lo realiza Juan Bautista Alberdi, quien prefiguró el grotesco en la dramaturgia argentina con la obra *El Gigante Amapolas*.

A partir de la década de los 60 del siglo XIX, las compañías europeas aumentaron su presencia en el país exhibiendo un repertorio prolijo y cuidado que abarcaba diversas especies dramáticas y líricas, aunque con poco espacio para los autores nacionales. Martín Coronado (*La Piedra del Escándalo*; *Parientes Pobres*) solo era representado por elencos españoles, y Nicolás Granada (*¡Al Campo!*; *Atahualpa*) hubo de traducir sus obras al italiano para poder llevarlas a escena. Faltaba pues, la compañía nativa para la dramaturgia nacional. Este vacío se cubre en 1886 cuando el Circo de los hermanos Carlo encarga a Eduardo Gutiérrez la adaptación de su novela *Juan Moreira* (1879) para ser presentada como espectáculo ecuestre-gaulesco-circense. El *Juan Moreira*, con la interpretación de José Podestá es el drama con el cual se inicia el teatro argentino con temas de espíritu nacional apoyados en la figura del gaucho.

En cuanto al género lírico durante el siglo XIX, ya al comienzo de la etapa como país independiente comenzaron a llegar artistas europeos. En 1825 se representó la primera ópera completa: *El Barbero de Sevilla*, de Rossini. En 1838 se inauguró el Teatro de la Victoria, que fue la sala oficial durante la época de Juan Manuel de Rosas, y el lugar donde se ofrecieron en estreno local varias óperas. El año 1854 representó uno de los jalones más importantes de la historia de la ópera en Buenos Aires, con treinta estrenos y la presencia en nuestra ciudad de dos compañías extranjeras —una francesa y otra italiana— que actuaron en dos teatros: el de la Victoria y el Argentino. Ese interés ciudadano creó un contexto favorable para la construcción de un gran teatro que era un viejo proyecto de la época previa a la Revolución de Mayo (el “verdadero” Coliseo). Surgió entonces por iniciativa pública el antiguo Teatro Colón, inaugurado en 1857, en el predio que ocupa actualmente el Banco de la Nación Argentina frente a Plaza de Mayo, con capacidad para dos mil quinientos espectadores gestionado por una concesión privada (Buenos Aires tenía entonces ciento ochenta mil habitantes). El interés por la lírica continuó aumentando, y ya en las últimas dos décadas del siglo XIX llegaron a funcionar en Buenos Aires cinco teatros líricos: Colón, Politeama, Coliseo, Opera y Marconi, todos ellos manejados por empresas privadas, por lo cual el fin de lucro era el objetivo central de la gestión. Para lograrlo, resultaba esencial la asistencia de público, único ingreso de las compañías que no contaban con aportes públicos, ni realizaban actividades que les produjeran algún tipo de ingreso complementario.

Los comienzos del siglo XX inauguran la época de oro de la actividad teatral de Buenos Aires, tanto en el género lírico como en el teatro de prosa. La cantidad y calidad de artistas locales (dramaturgos, compositores, actores, músicos, bailarines) se sumó a la apertura de numerosas salas teatrales que conformaron la base de los tres circuitos con que cuenta hoy la ciudad de Buenos Aires: el circuito público, el circuito comercial y el circuito alternativo²⁰. Dicha época se extiende hasta fines de los años 50, cuando la aparición de la televisión y los

²⁰ Para mayor detalle sobre el tema, ver Schargorodsky-Berstein (2008).

cambios de hábitos de los habitantes de Buenos Aires van haciendo que la asistencia a los teatros comience a experimentar una cierta disminución²¹.

Hasta fines de la década de los años 20, la actividad teatral era totalmente privada, impulsada por empresarios que asumían el riesgo de producir espectáculos por su cuenta y riesgo. El volumen de actividad y la multiplicidad de empresas intervinientes llevaron a la creación de la Sociedad Argentina de Empresarios Teatrales fundada en 1918, que es la base de la actual Asociación Argentina de Empresarios Teatrales (AADET), y de la Asociación Argentina de Actores fundada en marzo de 1919. La participación estatal en la producción y exhibición de espectáculos teatrales se producirá un poco más adelante, a partir de la década de los años 20, como resultado de la imposibilidad del sector privado de mantener en funcionamiento emprendimientos de mayor envergadura. En esa década, todavía no había un marco normativo específico que regulara la actividad, que se regía por las normas generales del comercio. Con el paso de los años, la actividad teatral reglamentó su funcionamiento²², y los tres circuitos teatrales de la ciudad alcanzaron un nivel de desarrollo y estabilidad que les permite, al presente, funcionar en forma consolidada y complementaria. Sin duda, brindan la oferta de espectáculos teatrales más importante de las ciudades de América del Sur.

1.1. El Teatro Nacional Cervantes

El Teatro Cervantes nace a partir del proyecto de una pareja de actores españoles, María Guerrero y su esposo Fernando Díaz de Mendoza, quien dedicó su esfuerzo, voluntad, energía y recursos personales para concretarlo. En 1918 se anunció públicamente que los esposos construirían un teatro en el terreno de la

²¹ Ver estadísticas de la AADET.

²² Las principales de leyes son: Ley N.º 14800, del año 1959, que declara de interés nacional a la actividad teatral en todas sus formas y ramas. Dispone además que, en caso de demolición, el propietario deberá construir un ambiente teatral de características semejantes a la sala demolida; Ley N.º 25037, del año 1998, sobre desgravación de impuestos nacionales; Ley Nacional del Teatro N.º 24800, del año 1997, que regula la actividad de los teatros que integran el circuito alternativo.

esquina de Libertad y Córdoba, con el aval del rey Alfonso XIII. El diseño y la ejecución de las obras estuvieron a cargo de los arquitectos Aranda y Repetto, quienes, junto con la señora Guerrero, estuvieron de acuerdo para que la fachada del edificio reprodujera en todos los detalles a la de la Universidad de Alcalá de Henares. El 5 de setiembre de 1921 se inauguró el Teatro Cervantes con *La dama boba*, de Lope de Vega, y la señora Guerrero en el papel protagónico.

En 1926 las dificultades de gestión que se arrastraban desde la inauguración derivaron en un fuerte endeudamiento, por lo cual los propietarios no tuvieron más alternativa que llevar el edificio a remate en subasta pública.

El escritor Enrique García Velloso que, en ese momento, era vicedirector del Conservatorio Nacional de Música y Declamación, consejero de la Comisión Nacional de Bellas Artes y, además, amigo de los propietarios, sugirió entonces al Presidente de la Nación Marcelo Torcuato de Alvear, que el Banco de la Nación adquiriera el teatro de María Guerrero, lo cual se concretó rápidamente.

A partir de 1933, el Teatro Cervantes fue la sede de la Comedia Nacional, elenco estable integrado por algunos de los mejores actores y actrices del momento, creada por la Ley N.º 11723 (art. 69), que funcionó hasta fines de los años 60 y cuya dirección estuvo a cargo de los más renombrados directores teatrales, como Antonio Cunill Cabanellas, Orestes Caviglia y Armando Discépolo, quienes dirigían también el Teatro Cervantes. La Comedia Nacional aumentó la calidad de la programación del teatro y recibió la visita de algunos de los más importantes elencos y directores extranjeros (la Comédie Française y el Théâtre National Populaire de Francia, la gran actriz española Margarita Xirgu, el mimo Marcel Marceau, Madeleine Rénaud y Jean Louis, entre muchos otros). Entre los años 30 y 60 pasaron además por su escenario los mejores intérpretes argentinos, entre ellos, Iris Marga, Eva Franco, Nini Gambier, Maruja Gil Quesada, Tina Helba, Nuri Montsé, Pilar Gómez, María Esther Podestá, Luisa Vehil, Gloria Ferrandiz, Miguel Faust Rocha, Francisco Petrone, Guillermo Battaglia, Ángel Magaña y Santiago Gómez Cou.

El 10 de junio de 1960, un día después de que el público aplaudiera a la compañía Théâtre Française, de Renaud-Barrault, el Teatro Nacional Cervantes se incendió. El fuego destruyó gran parte de las instalaciones, y el teatro debió cerrar sus puertas. Posteriormente, el Ministerio de Educación y Justicia aprobó la reconstrucción y remodelación del teatro, que incluyó además la construcción de un edificio sobre la avenida Córdoba en un solo block de 17 pisos (3 subsuelos, planta baja y 13 pisos altos) con una superficie de más de 10.000 m². En ese espacio, se desarrolló un escenario de mayores dimensiones y altura que el original con fosos, parrillas, talleres, salas de ensayo, camarines, depósitos y oficinas para la administración.

El Teatro Cervantes se reabrió en 1968, y también retornó a él la Comedia Nacional, cuyo personal de planta había sido desafectado al inicio de la dictadura militar de 1976. A partir de ese momento y por un período de casi tres décadas, las temporadas tuvieron una producción teatral heterogénea fuertemente influenciada por la situación política del país. Desde 1990, el Teatro Cervantes contó con una planta permanente de personal transitorio para cubrir los elencos de la Comedia Nacional, pero no volvió a recuperar la programación de repertorio para el teatro.

A mediados de la década, las autoridades del Teatro Cervantes, acompañadas por distintas agrupaciones sociales vinculadas al quehacer teatral comenzaron a trabajar para que el Estado les otorgara una mayor autonomía administrativa, lo cual se plasmó mediante los Decretos N.º 318, del 27 de marzo de 1996, y N.º 1482, del 18 de diciembre de 1996.

1.2. El Teatro Colón

En 1888 fue aprobada la Ley N.º 2381 que autorizó la construcción del nuevo Teatro Colón. Los tres empresarios que se presentaron al concurso de la obra, Camilo Bonetti, José Astigueta y Ángel Ferrari, coincidieron en elegir la manzana ubicada frente a la plaza Lavalle, comprendida entre las calles Viamonte, Cerrito,

Libertad y Tucumán, para llevar a cabo su emprendimiento (la otra opción era el terreno que ocupa hoy el Congreso de la Nación).

El concurso fue ganado por Ángel Ferrari, quien designó como responsable del proyecto al ingeniero Francisco Tamburini. El plazo fijado por el contrato establecía que el teatro debía construirse en 30 meses, pero Tamburini falleció inesperadamente; en su reemplazo, asumió el arquitecto Víctor Meano (autor también del Palacio del Congreso), quien, antes de ser trágicamente asesinado en 1904, publicó un estudio detallado de los planos. Julio Dormal fue el encargado de terminar la obra, que se fue retrasando en su construcción por dificultades financieras. Finalmente, el teatro fue inaugurado el 25 de mayo de 1908 con la presentación de la ópera *Aida*, de G. Verdi, veinte años después de aprobada la Ley N.º 2381.

El Teatro Colón está considerado como uno de los principales teatros líricos del mundo, junto con La Scala de Milán, la Opera de París, el Metropolitan de Nueva York y el Bolshoi de Moscú, entre otros. Su ornamentación y decoración es magnífica y su acústica, perfecta. Por su enorme escenario, que ofrece la posibilidad de realizar puestas de escena espectaculares, han pasado los cantantes, bailarines y músicos más destacados del siglo XX, como por ejemplo, los cantantes Titta Ruffo, Beniamino Gigli, Enrico Caruso, Plácido Domingo, Luciano Pavarotti, María Callas, Monserrat Caballé, Victoria de los Ángeles, Birgit Nilsson, José Carreras, José Cura y Darío Volonté; directores de orquesta, como Arturo Toscanini, Richard Strauss, Herbert von Karajan, Zubin Mehta y Daniel Barenboim; bailarinas, como Anna Pavlova, Maia Plissetskaia, Paloma Herrera y Alicia Alonso; bailarines, como Vladimir Vassiliev, Ekaterina Maximova y Mikhail Baryshnikov, Julio Bocca y Maximiliano Guerra; compositores, como Astor Piazzolla, Manuel de Falla e Igor Stravinsky; los pianistas Martha Argerich y Bruno Gelber; el coreógrafo Maurice Béjart, entre muchos otros.

Por la calidad de sus artistas y de su programación, y por el alto nivel que mostraron sus puestas en escena a lo largo de casi cien años, el Teatro Colón se convirtió en uno de los mayores símbolos del prestigio cultural argentino;

actualmente es mucho más que una sala lírica, pues representa un paradigma de la vida cultural, no solo de Buenos Aires, sino del país entero.

Se pueden establecer cuatro etapas diferentes en el desarrollo institucional del Teatro Colón, las que se corresponden con los cambios más trascendentes en relación con el máximo nivel de la conducción y administración del teatro²³. Estas etapas son: la concesión, la transición, la gestión de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires y la gestión de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

1.2.1. La concesión

Esta etapa comienza con la inauguración del Teatro Colón en 1908 y se extiende hasta 1924, período en el cual, la gestión estuvo en manos de empresarios privados y, por ende, el rol del estado municipal no pasaba de una supervisión en el cumplimiento de los términos del contrato celebrado con el concesionario de turno.

En esa etapa comienza a establecerse la imagen elitista que acompañó al Colón a lo largo de su historia, originada en el alto costo de las entradas —un abono a diez funciones (cuatro entradas a palcos altos) costaba 1.000 pesos; el abono de una tertulia 40 pesos, mientras que el salario de un peón oscilaba entre 30 y 40 pesos mensuales—. Al mismo tiempo, operaba como un ordenador de la estratificación social. Se debe tener en cuenta además que, al estar la explotación de la sala en manos de empresarios privados, la rentabilidad era un objetivo insoslayable.

Durante esa etapa, el Colón dedicó su programación fundamentalmente a la ópera italiana, aunque ya el público exigía al nuevo teatro que se abriera a las manifestaciones de la lírica internacional, lo cual resultaba cada vez más costoso para el concesionario. En la misma época, las dificultades causadas por la Primera Guerra Mundial y el auge del nacionalismo musical dieron como resultado el estreno de varias óperas argentinas.

²³ Ver *100 Años de Historia del Teatro Colón*, Auditoria General de la Ciudad de Buenos Aires.

En definitiva, durante ese período prevalecieron los fines comerciales sobre los culturales, sin que fuera posible modificar esa situación desde el Estado.

1.2.2. La transición

Esta etapa comienza en 1925, cuando fracasa la licitación para adjudicar la explotación del teatro —lo que obligó a la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires a nombrar una comisión administradora para hacerse cargo por ese año de la dirección del Colón— y se extiende hasta 1930.

Durante ese período, la Municipalidad de la ciudad de Buenos Aires tomó una mayor intervención en las actividades del teatro, compartiendo la administración con el concesionario privado. En el inicio, la temporada oficial estuvo a cargo del concesionario, mientras que la temporada de primavera fue organizada por la Municipalidad. Cabe señalar que, ya en el antiguo Teatro Colón antes de su cierre, se había producido una experiencia de administración municipal entre 1883 y 1888.

Diversos factores, como la retracción del público y el aumento creciente de los costos, produjeron en varios teatros líricos de todo el mundo un rápido crecimiento de sus déficits operativos, por lo que debieron recurrir a subsidios públicos o privados. En la ciudad de Buenos Aires, gracias al respaldo estatal, el Colón empezó a monopolizar casi toda la actividad lírica.

Una de las principales medidas de gestión que tomó la comisión administradora fue disponer la estabilidad de los cuerpos artísticos propios del teatro (orquesta, coro y baile), medida que resultó la piedra fundamental para el funcionamiento regular y permanente del Colón, ya que lo hizo menos dependiente de las contrataciones de artistas en el extranjero o dentro del país. Esto incrementó la participación de artistas y técnicos argentinos de todas las especialidades, a excepción del personal dedicado a la actividad escenográfica. La escenografía se importaba y debía ser cada vez más efectista y llamativa, pues las obras teatrales debían competir con el ascendente espectáculo cinematográfico.

1.2.3. La gestión municipal

Es la etapa más larga, pues se extiende desde 1931 hasta 1994, cuando se establece la autonomía de la ciudad de Buenos Aires. La etapa comienza cuando el Teatro Colón se transforma definitivamente en un ente municipal, gestionado directamente por las autoridades de la ciudad de Buenos Aires, que ejercían el poder delegado por el Presidente de la Nación. Con la municipalización, la dirección del teatro se convierte en un cargo político. Desde 1931 hasta 1933, la máxima autoridad del Teatro es el administrador a quien acompaña una comisión administradora.

A partir de 1933, comenzó a funcionar un directorio con tres miembros propuestos por la Intendencia con acuerdo del Concejo Deliberante. El directorio, que tenía autonomía de funcionamiento, proponía un director general para ser nombrado por la Intendencia. En este esquema, también se mantuvo la figura del administrador. En el mismo año, se instituyeron los recursos propios del teatro con los siguientes aportes: una partida fijada en el presupuesto anual de la Municipalidad; los ingresos de boletería; la explotación del teatro y el producto de todos los actos que se realizaban en el interior o el exterior del país; los legados, donaciones y todo otro recurso que fuera creado con tal fin.

La desaparición del concesionario extinguió al lucro como objetivo; permitió que las temporadas fueran programadas con un criterio artístico. Esto implicó mayor tiempo para ensayos, requisito indispensable para elevar la calidad de las obras, y la incorporación al repertorio de un número mayor de funciones de ballets y conciertos para satisfacer las expectativas del público. En la década del primer y segundo gobierno peronista, se acentuó la función social del Teatro Colón; se realizaron funciones especiales para obreros y otras a precios populares o bien gratuitas, de todos los géneros y sin alterar los altos niveles de calidad de épocas anteriores.

En 1942 se modificó la composición del directorio, que pasó a tener siete integrantes, y en 1944, se estableció la figura de un presidente del teatro, que debía ser el secretario de Cultura o la persona que, en su lugar, designara la Municipalidad; se mantenían los cargos del director general y del administrador. En 1947 hubo nuevos cambios y la dirección quedó conformada por un director

general dependiente de la Secretaría de Cultura, un director artístico designado por la Intendencia y un administrador. Finalmente, en 1952 se reunieron en una sola persona los cargos de director general y director artístico.

El golpe de 1955 dispuso la intervención del teatro y los cambios de la dirección se sucedieron velozmente: en 1956 se nombraron un director delegado, un director artístico y un director administrativo, y en 1957, se designó un directorio que propuso un estatuto basado en un régimen de autarquía que fue rechazado con fuerza por los elencos estables, lo que obligó a cancelar la temporada oficial por única vez en la historia. Durante 1958 y 1959, la dirección estuvo a cargo de un director general y un director administrativo; en 1960 se sancionó una ordenanza que puso al frente del teatro a un consejo directivo con cuatro directores: general, artístico, técnico y administrativo. El director general sería contratado por cuatro años, mientras que el artístico y el técnico lo serían por tres, en tanto que el administrativo debía ser un funcionario de carrera nombrado por el intendente. En 1966 se iniciaron obras de ampliación y modernización del teatro que aportaron a la superficie total del edificio 9.000 metros cuadrados en varios subsuelos. En 1967 un nuevo cambio integró la dirección general y la dirección artística estableciendo además que el director administrativo debía ser un funcionario de carrera designado por el municipio.

Cabe señalar que, políticamente, hasta fines de 1983, hubo una sucesión de golpes de Estado que interrumpieron la vigencia de la Constitución nacional y abrieron una época negra en la historia de nuestro país, caracterizada por una sociedad que vivió perseguida y censurada, lo cual condujo al exilio y a la muerte de muchos artistas e intelectuales. El Teatro Colón, si bien mantuvo su funcionamiento y programación en forma continuada, sufrió las vicisitudes de la época tanto en sus aspectos institucionales como en todo lo relacionado con su personal.

1.2.4. La gestión del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

El período comprendido entre 1997 y 2002 se caracterizó por una fuerte conflictividad gremial, que afectó de manera intermitente el desarrollo de las

actividades artísticas. Además, la gran crisis de la Argentina, con su correlato de problemas económicos en el sector público, afectó profundamente el funcionamiento del teatro: insuficiencia presupuestaria, menor recaudación y caída de los abonos fueron prácticamente permanentes durante casi toda la etapa. La participación de los recursos asignados al teatro en el presupuesto total del área de Cultura pasó de un 37% en 1997 a un 26% en 1998, a un 21% en 1999 y al 19% en el año 2000; volvió a aumentar al 28,54% recién en 2002.

Al mismo tiempo, las dificultades económicas y de gestión derivaron en el malestar de los cuerpos artísticos y técnicos lo que llevó a la cancelación y postergación de funciones. Un informe de la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires estableció que casi la mitad de la programación original de ópera para 2002 sufrió desvíos, ya sea por cancelación o por cambio de fecha.

También se produjeron nuevos cambios en el sistema de conducción, que incluyó la creación de un consejo asesor a comienzos de 1998, que tuvo corta vigencia y no incidió en el funcionamiento del teatro. Entre 2000 y 2002 hubo cuatro decretos del Gobierno de la Ciudad que fueron modificando la estructura orgánica y la dependencia funcional del Colón.

1.3. El Complejo Teatral de Buenos Aires (CTBA)

Este organismo, creado por el Decreto N.º 1361 del año 2000, reunió al conjunto de salas teatrales públicas que funcionaban bajo la jurisdicción del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires con una única conducción, establecida como un “organismo fuera de nivel dependiente de la Secretaría de Cultura, con el rango de Dirección General”.

El CTBA comprende las siguientes salas:

- Teatro San Martín
- Teatro Presidente Alvear
- Teatro Regio

- Teatro de la Ribera
- Teatro Sarmiento

Cabe señalar que, de los tres grandes teatros que integran el circuito público de la ciudad de Buenos Aires, el único que desde su concepción se construye para llevar a cabo una política pública es el Teatro San Martín, que es el mayor de los que integran el Complejo Teatral de Buenos Aires y también el único con capacidad de producción propia. La historia institucional y las características fundamentales de cada una de las salas que integran el CTBA es la siguiente:

Teatro San Martín (Av. Corrientes 1530)

El edificio que ocupa el Teatro San Martín, situado sobre la calle Corrientes entre Paraná y Montevideo, fue diseñado por el estudio del Arq. Mario Roberto Álvarez y se comenzó a construir en 1956. Se inauguró en 1960 y cuenta con tres salas para la realización de espectáculos teatrales (Martín Coronado, J. J. de los Santos Casacuberta y Cunill Cabanellas), a las cuales se añaden una sala cinematográfica (la sala Leopoldo Lugones, que fue inaugurada en 1967, tiene capacidad para 233 espectadores, y funciona como cine de arte), y espacios para diversas actividades artísticas como su gran hall central, y la fotogalería. Ocupa una superficie total de 29.992,44 m² cubiertos que se distribuyen en tres grandes cuerpos con 13 pisos y cuatro subsuelos cada uno.

Por sus escenarios, pasaron los principales actores y actrices argentinos de la segunda mitad del siglo XX, como asimismo importantes referentes de la escena internacional: Tadeusz Kantor, Pina Bausch, Darío Fo, Marcel Marceau y Eugenio Barba, entre muchos otros; además del Teatro Rustaveli de Georgia, el Máximo Gorki de San Petersburgo, y personalidades como Eugène Ionesco, Jean Vilar y Lee Strasberg.

Además del teatro de prosa, el Teatro San Martín abrió un importante espacio para la danza y los títeres, con la creación del Ballet Contemporáneo y del Grupo de Titiriteros. El Ballet fue fundado en 1968 y dirigido por grandes figuras de la danza: Oscar Aráiz; Ana María Stekelman y Norma Binaghi, y Mauricio Wainrot. El Grupo de Titiriteros nació en 1976, a instancias de Ariel Bufano, precursor y maestro de un

semillero del que surgieron los nombres más destacados del género. Tras su muerte, fue sucedido por Adelaida Mangani en la dirección del grupo.

Entre 1977 y 1989, el Teatro San Martín contó con un elenco estable de actores y actrices, lo cual le permitió presentar un extenso repertorio de obras clásicas del teatro universal, las cuales exhibió en escenarios de América latina y Europa.

Teatro Presidente Alvear (Av. Corrientes 1659)

Situado a pocos metros del Teatro San Martín, sobre la misma avenida, el Teatro Presidente Alvear fue inaugurado el 22 de abril de 1942 por el empresario teatral Pascual Carcavallo, quien dirigía la Compañía Argentina de Comedia. En 1951 la Municipalidad de Buenos Aires dejó sin efecto la concesión a los herederos de Carcavallo y cambió el nombre al teatro por el de Enrique Santos Discépolo. La gestión municipal se mantuvo hasta 1955, cuando nuevamente se otorgó en concesión a los herederos de Carcavallo, retomando el teatro el nombre de Presidente Alvear.

En 1980 finalizó la concesión y la sala pasó nuevamente a la Municipalidad, que dependía de la Secretaría de Cultura. En 1982 se creó la Organización Teatral Presidente Alvear, que incluye los teatros Regio, Sarmiento y otros espacios públicos de la ciudad como el anfiteatro de Mataderos.

Teatro de la Ribera (Av. Pedro de Mendoza 1821)

Está situado en el barrio de La Boca, y fue construido por el pintor Benito Quinquela Martín, quien lo donó al Consejo Nacional de Educación junto con la escuela y el museo que integran el mismo edificio. Al efectuarse el traspaso de las escuelas nacionales a la jurisdicción municipal en el año 1995, el edificio en su conjunto pasó a formar parte de la Municipalidad de Buenos Aires.

Teatro Sarmiento (Av. Sarmiento 2715)

El teatro está situado dentro del predio del Jardín Zoológico de la ciudad, y durante muchos años fue utilizado como depósito de alimentos para los animales. Por otra parte, una placa con la leyenda "Teatro infantil, 21 de enero de 1938" hace suponer que, en algún periodo, el edificio era utilizado para exhibir espectáculos para los

niños que visitaban el zoológico. A partir de 1955, el edificio retomó sus actividades como sala teatral, y diez años después pasó a depender del Teatro San Martín. En 1982 formó parte de la Organización Teatral Presidente Alvear, y su programación estuvo dedicada fundamentalmente al teatro infantil. Al crearse el CTBA, el Teatro Sarmiento pasó a ser una sala dedicada a la investigación y a la experimentación de nuevas tendencias escénicas.

Teatro Regio (Av. Córdoba 6065)

La sala está situada entre los barrios de Chacarita y Colegiales, y su construcción data del año 1929. El edificio tiene un estilo que lo asemeja al barroco español y, como singularidad, la sala posee un techo corredizo que mejora su climatización en las noches de verano.

Originalmente fue una sala cinematográfica barrial levantada por un empresario de la zona; posteriormente se integró a la cadena de cines de la empresa Lococco Hnos., hasta que el edificio fue cedido a la Municipalidad, que en 1978 lo constituyó en teatro con el nombre de Teatro de las Provincias. En 1982 formó parte de la Organización Teatral Presidente Alvear.

2. Dimensiones, capacidad y características de las salas de los TPBA

La tabla de página siguiente expone la capacidad y algunas de las principales características edilicias de las salas que componen la oferta de butacas en el circuito de teatros públicos con producción propia de la ciudad de Buenos Aires.

TEATRO <i>Salas</i>	CAPACIDAD	CARACTERÍSTICAS
COLÓN <i>Sala mayor</i>	2487	<p>La sala tiene forma de herradura y sus 75 metros de profundidad la convierten en una de las salas más grandes del mundo dedicados a la ópera.</p> <p>Tiene 632 plateas distribuidas en 22 filas de butacas, 34 plateas balcón, 10 palcos, 16 palcos <i>avant-scene</i>, 30 palcos bajos, 32 palcos balcón, 36 palcos altos, 10 palcos cazuela, 233 butacas de cazuela, 336 de tertulia alta, 348 de galería, y 78 de paraíso.</p>
CERVANTES <i>María Guerrero</i>	860	<p>Es la principal sala del Teatro Cervantes. De clásico diseño "a la italiana". Los espectadores se distribuyen en una platea con capacidad para 348 personas, y 5 pisos donde se encuentran sucesivamente los palcos bajos, los palcos altos, la tertulia y el paraíso. El escenario mide 16 x 28,50 metros, incluida la capilla.</p>
<i>Orestes Caviglia</i>	150	<p>Hasta 1996 se la denominó Sala Argentina, originalmente funcionó como confitería. Es apta para obras de cámara y espectáculos de carácter intimista, tiene tres filas de sillas y su disposición en semicírculo, enmarca el espacio escénico a nivel del piso, donde los actores juegan la acción.</p>
<i>Luisa Vehil</i>	120	<p>La sala estuvo cerrada muchos años, y fue restaurada en 1996. Es apta para obras y conciertos de cámara, pero prácticamente no fue programada durante el período.</p>
CTBA <i>Martín Coronado</i>	1049	<p>Sala "a la italiana" con un escenario de boca variable entre 11 y 16 metros. La parte central del escenario puede ascender o descender por secciones, movida por un sistema de ascensores.</p>

<i>Casacuberta</i>	560	Sala con una platea semicircular dividida en tres sectores radiales. El escenario avanza sobre la platea abarcando todo su ancho, hasta 35 metros, lo que permite diversos usos.
<i>Cunill Cabanellas</i>	200	Dedicada a propuestas experimentales, el sistema movable de sus asientos permite variar la relación entre escenario y platea de acuerdo con las necesidades de la puesta.
<i>Presidente Aiyar</i>	801	Sala "a la italiana" que distribuye su capacidad en una platea de 313 butacas, un sector pullman de 250, y una tertulia de 168, a los que se agregan 8 palcos de 4 butacas. El escenario tiene un ancho de 22 metros y una altura de 25 metros.
<i>De la Ribera</i>	621	Sala "a la italiana" con una platea baja y una bandeja superior. El escenario mide 11,30 m de embocadura y 14 m de profundidad. En el hall y en las paredes de la sala hay murales pintados por Quinquela Martín.
<i>Regio</i>	611	Sala "a la italiana". Posee una platea baja con capacidad para 439 localidades, una platea alta para 150 localidades y 18 palcos de 4 butacas cada uno.
<i>Sarmiento</i>	250	Sala "a la italiana" con platea central.

La capacidad máxima de los teatros públicos con producción propia alcanza las 7709 butacas. Debe tenerse en cuenta que no todas ellas se ponen siempre a la venta, pues, en función del género del espectáculo y de su distribución escénica, hay siempre un cierto porcentaje que no permite a su eventual ocupante el disfrute adecuado del espectáculo. Si se estima un 10% de disminución por la causa mencionada, los TPBA pueden ofrecer al público unas 7000 butacas por función en las 11 salas que componen el circuito. El Teatro Colón, con una sola sala

ofrece el 32,2% de butacas; el Teatro Nacional Cervantes con tres salas ofrece el 14,7%, y el CTBA con siete salas el 53,1%.

PARTE II

3. Aspectos jurídico-normativos de los TPBA

El Teatro Nacional Cervantes funciona bajo normas nacionales, mientras que el Teatro Colón y el Complejo Teatral de Buenos Aires lo hacen bajo leyes locales, dictadas por los órganos competentes de la Ciudad de Buenos Aires. La Constitución nacional en su capítulo cuarto, artículo 75, inciso 19, hace referencia a las actividades culturales al definir como atribuciones del Congreso de la Nación el “dictar leyes que protejan la identidad y pluralidad cultural, la libre creación y circulación de las obras del autor; el patrimonio artístico y los espacios culturales y audiovisuales”. Por su parte, la Constitución de la ciudad de Buenos Aires en su Libro primero, título segundo, considera a la cultura como una de las políticas especiales de la ciudad. El artículo 32, entre otros aspectos que tienden al desarrollo cultural, asegura la libre expresión artística y prohíbe toda forma de censura; procura la calidad y jerarquía de las producciones artísticas, e incentiva la actividad de los artistas nacionales, como forma de proteger y difundir las manifestaciones de la cultura popular.

La estructura y el funcionamiento de los TPBA se hallan regulados por las leyes que dicta el Poder Legislativo y los decretos que emanan del Poder Ejecutivo de cada jurisdicción. Es necesario tener en cuenta que estas normas evolucionan permanentemente, por lo cual el marco jurídico que se expone se corresponde solo con el período abarcado por el trabajo.

TEATROS	DEPENDENCIA JURISDICCIONAL (2003-2007)	NORMAS
<i>Nacional Cervantes</i>	Secretaría de Cultura de la Nación	Leyes nacionales dictadas por el Congreso de la Nación. Decretos dictados por el Presidente de la Nación.
<i>Colón</i>	Ministerio de Cultura del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires	Leyes de la ciudad dictadas por la Legislatura. Decretos del Jefe de Gobierno. Resoluciones del Ministro de Cultura.
CTBA	Ministerio de Cultura del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires	Leyes de la ciudad dictadas por la Legislatura. Decretos del Jefe de Gobierno de la ciudad. Resoluciones del Ministro de Cultura.

Las Leyes y Decretos que conforman el marco normativo de los TPBA comprenden dos categorías: las *normas específicas* que son las que solamente inciden sobre los TPBA, y las *normas generales* que inciden sobre todos los entes que integran la Administración Pública, pero contemplan excepciones, modificaciones o particularidades cuando se aplican en el ámbito de los TPBA.

Las normas específicas definen:

- La ubicación institucional y, consecuentemente, la jerarquía de cada TPBA dentro de la Administración Pública.
- La misión, la responsabilidad primaria y las acciones que debe necesariamente llevar a cabo cada teatro.
- El organigrama de la organización, es decir, la representación gráfica de la estructura formal, que muestra las interrelaciones, las funciones y los niveles jerárquicos que existen en ella.
- La denominación, las funciones y las atribuciones de los cargos de conducción.

Las normas de alcance general definen:

- Las relaciones laborales, es decir, los derechos y obligaciones de los empleados de los TPBA.
- El funcionamiento administrativo, presupuestario y financiero.
- Los procedimientos para comprar y contratar la provisión de bienes, servicios y derechos.

3.1. Normas específicas

3.1.1. Ubicación de los TPBA en el organigrama de la Administración Pública

TEATROS	NORMA	UBICACIÓN INSTITUCIONAL
<i>Nacional Cervantes</i>	Decreto N.º 318/96	Organismo descentralizado y autárquico, con personería jurídica propia, en jurisdicción de la Secretaría de Cultura y Comunicación de la Presidencia de la Nación*.
<i>Teatro Colón</i>	Decreto N.º 1988/00	Dirección General fuera de nivel en el ámbito de la Secretaría de Cultura.
<i>CTBA</i>	Decreto N.º 1361/00, art. 30	Dirección General fuera de nivel, dependiente de la Secretaría de Cultura.

* Al momento del dictado del Decreto. En 1999 cambió su denominación por Secretaría de Cultura de la Nación.

3.1.2. Misión y responsabilidad primaria

Teatro Nacional Cervantes

NORMAS	MISIÓN Y RESPONSABILIDAD PRIMARIA
Decretos N.º 318/96 y 1482/96	Preservar, promover y difundir el arte y la técnica del género teatral, los valores artísticos teatrales nacionales y universales, como así también todo arte o actividad escénica que se considere pertinente, acorde a la jerarquía del teatro. Fomentar y promover la dramaturgia nacional. Difundir el teatro nacional en el ámbito de todo el país, como así también en el exterior.

Teatro Colón

NORMAS	MISIÓN Y RESPONSABILIDAD PRIMARIA
Decretos N.º 7/95 y 350/06 Anexo II/9	Proyectar, promover, difundir el arte lírico musical y coreográfico en sus expresiones más relevantes, transmitiendo a la comunidad su valor y significado. Proponer y ejecutar las políticas y acciones innovadoras que atiendan las necesidades de desarrollo cultural de la comunidad. Planificar, programar y dirigir las actividades del Teatro.

Complejo Teatral de Buenos Aires

NORMA	MISIÓN Y RESPONSABILIDAD PRIMARIA
Decreto N.º 2696/03	Implementar y coordinar la programación artística de los teatros y salas que dependen de él, proyectando, promoviendo y difundiendo las artes escénicas. Supervisar las diferentes tareas de apoyo administrativo ²⁴ .

Originalmente el CTBA comprendía las siguientes Direcciones:

- Dirección Teatro San Martín
- Dirección Teatro Presidente Alvear
- Dirección Teatro Regio

²⁴ Por el Decreto N.º 1361/00, art. 30, y Anexos I/15 y II/15 (BOCBA N.º 1000, 7 de agosto de 2000) se crea el CTBA. No surgen del decreto las razones para la creación del Complejo.

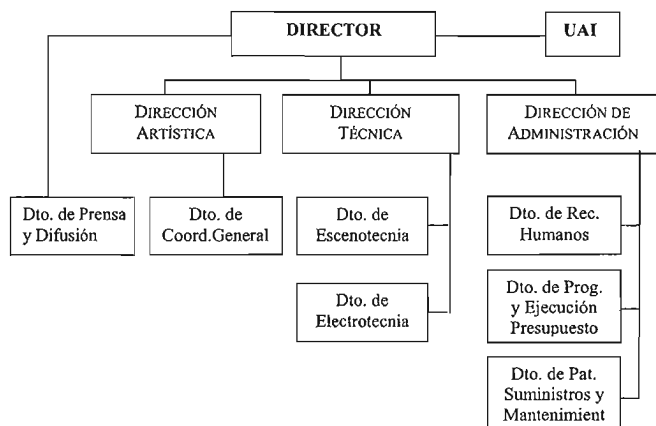
- Dirección Teatro de la Ribera
- Dirección Sala Sarmiento
- Dirección Anfiteatro J. B. Alberdi

Esta última, por Decreto N.º 1988/00 (Separata BOCBA N.º 1067, 10 de noviembre de 2000) salió de la órbita del CTBA y pasó a depender de la Dirección General de Música.

3.1.3. Los organigramas de los TPBA

Teatro Nacional Cervantes

Organigrama funcional según lo normado por el Decreto N.º 1482/96



Al ser el Teatro Cervantes un organismo descentralizado en jurisdicción de la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación, su director tiene una dependencia relativa de la Secretaría de Cultura, ya que su permanencia en el cargo no depende directamente de esta, sino del Presidente de la Nación, pues para removerlo es necesario un decreto del Poder Ejecutivo nacional.

Un informe realizado por la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del Teatro Cervantes evalúa que:

... la estructura formal aprobada por el Decreto N.º 1482/96 no se adapta a las características y necesidades operativas actuales del Teatro, por lo cual el organismo carece del marco organizacional adecuado para llevar a cabo las acciones que le son propias, favoreciendo la coexistencia de estructuras informales y dificultando la asignación de responsabilidades, misiones y funciones a los agentes que la componen²⁵.

Aunque no pueden deducirse del informe fundamentos concretos sobre esa afirmación, en 2005, otro informe sobre el mismo teatro señala que:

... las autoridades responsables no han implementado modificaciones sustanciales que permitan revertir la reiteración de hallazgos que se suceden a lo largo de varios períodos. La entidad de las observaciones detalladas fundamentalmente en las actividades sustantivas, y la falta de adopción de acciones concretas tendientes a mejorar el sistema de control interno ponen en evidencia altas probabilidades de ocurrencia de desvíos, errores o irregularidades, exponiendo a la organización a riesgos de magnitud.

Esta observación permite deducir que los problemas del marco organizacional van más allá del organigrama. En cuanto a la dirección artística, se observa que solo tiene a su cargo a los asistentes de producción encargados de seguir el proceso de construcción de cada espectáculo, por lo cual es de un tamaño relativamente pequeño, a diferencia del Teatro Colón (ver organigrama siguiente), y de aquellos teatros con producción propia que, además, tienen elencos artísticos estables.

Teatro Colón

El Decreto N.º 12/96 disolvió las estructuras orgánico-funcionales existentes al momento de concretarse la autonomía de la ciudad de Buenos Aires en agosto de

²⁵ Informe de evaluación del Sistema de Control Interno 2003. La misma conclusión fue reiterada en el informe correspondiente a 2005.

1996, y el Poder Ejecutivo de la ciudad no aprobó nuevas estructuras para los niveles inferiores de los teatros Colón ni CTBA —es decir, departamentos, divisiones o secciones— para el período en estudio. En consecuencia, las autoridades permitieron que prolongara de hecho la estructura anterior. La norma señala que el personal continúa ejerciendo las labores asignadas por el organigrama derogado.

El Decreto N.º 350/06, Anexo I/9, presenta la estructura orgánico-funcional del Teatro Colón en su primera apertura:



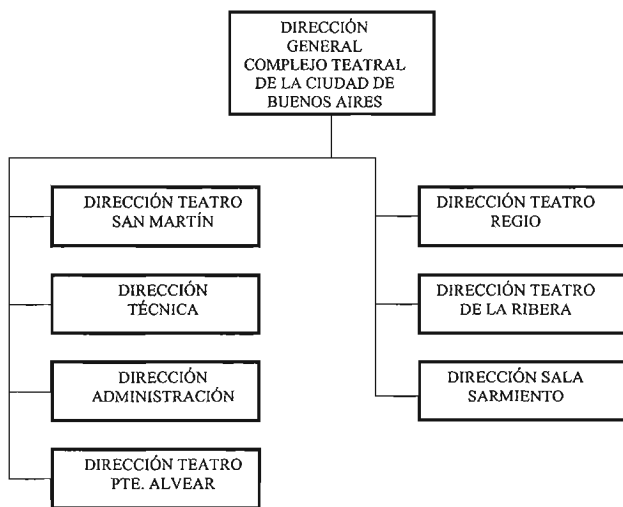
Por otra parte, la conducción del teatro sufrió varias modificaciones, tanto previas como posteriores al decreto que aprueba su estructura. Así, el Decreto N.º 2285/04 modifica la denominación de la conducción que pasa a llamarse “Dirección General y Artística Teatro Colón”, suprime la Dirección General Adjunta y crea una coordinación general bajo la Dirección General. Poco más de un año después, el Decreto N.º 1522/05 modifica nuevamente la conducción volviendo a la denominación Dirección General y cambia la denominación de Dirección Musical

por Dirección Artística dependiente directamente de la Dirección General. Las restantes Direcciones (de Producción Escenotécnica y de Administración) continúan dependiendo de la Coordinación General.

La Dirección Artística del Teatro Colón tiene bajo su responsabilidad a los cuerpos artísticos estables que comprende a la Orquesta Estable, la Orquesta Filarmónica, el Coro Estable y el Ballet Estable. Además es responsable del departamento de Estudios, del conjunto de maestros internos de las distintas disciplinas artísticas y del Departamento Lírico. Esto implica que es una dirección integrada por casi 500 personas.

CTBA

El Decreto N.º 2696 del 10 de diciembre de 2003, Anexo I/9, establece para el CTBA el siguiente organigrama:



En él se observa que no hay una Dirección Artística en el segundo nivel como ocurre en los otros dos teatros. Esto es así porque la Dirección General del CTBA

asume esa función para todas las salas del complejo. Cabe señalar que la decisión sobre los títulos de los espectáculos que integrarán las respectivas programaciones es potestad exclusiva de la Dirección General, y no figura entre las funciones asignadas a los directores ejecutivos de cada sala del CTBA²⁶. Las entrevistas realizadas a los directores del CTBA confirman que todo el proceso de elaboración que culmina en la decisión de la programación teatral es realizado exclusivamente por la Dirección General.

Este modelo de conducción resulta cada vez menos frecuente de hallar en los grandes teatros con producción propia, tanto públicos como privados. En primer lugar, porque resulta difícil encontrar personas con formación y conocimientos suficientemente amplios para abarcar, al mismo tiempo, cuestiones artísticas y administrativas; además, porque requiere sumar, al esfuerzo de conducir una organización que trabaja más de 16 horas al día durante toda la semana, una importante responsabilidad operativa. Es oportuno destacar que en los Estados Unidos y en Europa, en los teatros con producción propia, la decisión última acerca de los títulos de los espectáculos y sus respectivos elencos protagónicos corresponde al Director General y todo el proceso de selección, planificación y construcción de la programación es llevado adelante por la Dirección Artística.

Aperturas fuera de nivel en el organigrama

Este tipo de apertura se utiliza en el organigrama del CTBA para categorizar las siguientes áreas:

- las direcciones ejecutivas de los edificios que contienen las salas que integran el CTBA, es decir, el Teatro San Martín, el Teatro Presidente Alvear, el Teatro Regio, el Teatro de la Ribera y el Teatro Sarmiento;
- los talleres de producción del mismo teatro: arquitectura teatral, escenografía, escultura, peluquería, pintura y artesanía teatral, sastrería, tapicería y zapatería;

²⁶ Ver documento Estructura Complejo Teatral de Buenos Aires, Secretaría de Cultura, GCBA, sin fecha.

- la coordinación general de escenarios;
- los efectos especiales de agua y prevención de incendios;
- los efectos especiales electromecánicos;
- la fotofilmación, grabación y video;
- la maquinaria y mecánica escénica;
- el centro de documentación, el taller de títeres y el elenco de titiriteros;
- el taller de danzas y el Ballet Contemporáneo;
- las actividades multimedia;
- las relaciones institucionales;
- la fotogalería;
- la exhibición cinematográfica.

3.1.4. La conducción de los TPBA: denominación, duración y funciones del cargo

Teatro Nacional Cervantes

(Art. 7.º, Decreto N.º 318/96)

DENOMINACIÓN DE LOS CARGOS	DESIGNADO POR	DURACIÓN	FUNCIONES
Director y Subdirector	Decreto del Presidente de la Nación	Dos años con posibilidad de otro período*	<p>Dictar el reglamento interno del organismo y elaborar el anteproyecto de presupuesto anual general. Elevarlo para su aprobación al Secretario de Cultura.</p> <p>Proponer al Poder Ejecutivo nacional el proyecto de estructura organizativa del organismo.</p> <p>Diseñar y planificar la programación anual de su actividad.</p> <p>Elevar al Secretario de Cultura la memoria anual del Teatro, acompaña-</p>

			<p>da de un informe de la gestión contable, financiera y patrimonial, al finalizar cada ejercicio presupuestario.</p> <p>Administrar los recursos humanos, económicos y financieros que se le asignen, así como los provenientes del desarrollo de sus actividades.</p> <p>Fijar el precio de las localidades para los distintos espectáculos, y los aranceles para la prestación de otros servicios por parte del Teatro.</p> <p>Contratar, designar, asignar funciones, promover y remover a los agentes del organismo o artistas y técnicos invitados, de acuerdo con las normas vigentes en la materia.</p> <p>Autorizar la utilización de las salas del Teatro para la realización de eventos de interés nacional o internacional, organizados por entidades oficiales o privadas.</p> <p>Formular y aprobar la programación de las presentaciones y giras de sus elencos y de cualquier proyecto o emprendimiento conducente para la gestión del organismo y planificar, coordinar y supervisar su cumplimiento.</p>
--	--	--	--

* Aunque el decreto establece una duración determinada, si hubiera un cambio de Secretario de Cultura, es probable que el Director del Teatro Cervantes ofrezca su renuncia o que le sea solicitada. En cualquier caso, no es posible dirigir la organización si no se cuenta con el apoyo de la autoridad política.

Por otra parte, los considerandos del Decreto N.º 318/96 expresan:

... que la condición de entidad autárquica propuesta, para un organismo de conducción participativa y plural, la que se configurará a través de un consejo asesor honorario integrado por representantes de las entidades de mayor significación del quehacer teatral argentino, es el instrumento más adecuado para la consecución de los objetivos culturales a su cargo.

En función de ese considerando, el artículo 9.º de la norma expresa: “Créase el Consejo Asesor Honorario del Teatro Nacional Cervantes presidido por el Director del organismo e integrado por cinco (5) miembros designados por el señor Secretario de Cultura, a propuesta de las entidades representativas del quehacer teatral nacional”. El artículo 10 de la norma expresa que:

... el Consejo Asesor Honorario asistirá al Director en la planificación anual del Teatro Nacional Cervantes y en todos los temas que este le requiera. Los miembros del Consejo Asesor Honorario no percibirán remuneración ni compensación económica alguna por sus servicios, los que tendrán carácter “ad honorem”.

Además, el decreto mencionado autoriza al Teatro Nacional Cervantes a estar en juicio como actor o demandado, representado a través del Ministerio de Cultura y Educación²⁷, y a su Director a “realizar todo otro acto o gestión que, dentro de la esfera de su autarquía, sea conducente al logro de sus objetivos y al efectivo cumplimiento de sus actividades específicas”²⁸. Corresponde acotar que, durante ese período, el consejo no entró nunca en funciones porque no se conformó.

²⁷ A partir de 1999, la representación es ejercida por la Secretaria de Cultura de la Nación.

²⁸ Artículo 3.º del Decreto N.º 318/96.

Teatro Colón

(Decreto N.º 350/06, Anexo 2/9)

DENOMINACIÓN DEL CARGO	DESIGNADO POR	DURACIÓN	FUNCIONES
Director General y Coordinador General	Decreto del Jefe de Gobierno CABA	Indeterminada*	<p>Definir y dirigir la planificación, programación y ejecución de los servicios contables, de administración, patrimoniales de recursos humanos y económico-financieros, de mantenimiento y suministros.</p> <p>Promover, celebrar, suscribir y ejecutar convenios de colaboración y de coproducción; contratos de locación de vestuarios, escenografías, locaciones de sala y salones y contratos de publicidad, que coadyuven a la difusión del arte lírico, musical y coreográfico, que estén dirigidos hacia el fortalecimiento y reordenamiento administrativo y artístico del servicio público que brinda el Teatro Colón.</p> <p>Optimizar el funcionamiento del Teatro Colón, dentro de sus competencias y en su carácter de representante institucional.</p> <p>Dictar las normas necesarias que reglamenten el cumplimiento de las competencias asignadas a los órganos dependientes, para su correcta ejecución y cumplimiento y que estén orientadas al fortalecimiento administrativo y artístico del Teatro Colón.</p> <p>Aprobar el plan anual de estudios de la Dirección General Instituto Superior de Arte, así como las actividades</p>

			<p>extracurriculares que allí se realicen. Entender en el patrocinio y mecenazgos de actividades de su competencia. Definir el presupuesto total anual del Teatro Colón a presentar a las autoridades del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y controlar su respectiva ejecución.</p>
--	--	--	---

* Las autoridades políticas terminan su mandato junto con el funcionario que las nombra. La nueva autoridad electa puede o no renovar los mandatos.

El Decreto N.º 524/06, GCBA, del 16 de mayo de 2006, modificó parcialmente el Anexo II/9 referido a objetivos y responsabilidades primarias de la Dirección General Adjunta de la Coordinación General; a partir de entonces consistieron en:

- Asistir al Director General en todas sus competencias.
- Reemplazar al Director General en caso de ausencia o en las facultades que le sean expresamente delegadas.

CTBA

DENOMINACIÓN DEL CARGO	DESIGNADO POR	DURACIÓN	FUNCIONES
Director General y Artístico y Director General Adjunto	Decreto del Jefe de Gobierno CABA	Indeterminada*	Sin regular

* Las autoridades políticas terminan su mandato junto con el funcionario que las nombra. La nueva autoridad electa puede o no renovar los mandatos.

No hay otras normas que regulen específicamente las funciones que tiene la conducción del CTBA en tanto organización dependiente del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, ni tampoco hay normas que regulen con mayor especificidad las atribuciones del cargo de Director General por lo cual a dicho cargo le corresponden las mismas atribuciones y obligaciones que a los demás

directores generales situados en la ubicación “fuera de nivel” en la estructura organizativa de la Ciudad de Buenos Aires.

El Decreto N.º 749/2004 crea la Dirección General Adjunta del CTBA, y le asigna los objetivos y responsabilidades primarias que las de la Coordinación General del Teatro Colón.

3.2. Normas generales

3.2.1. Las relaciones laborales

Teatro Nacional Cervantes

LEYES	DECRETOS	ASPECTOS CENTRALES
N.º 25164 Marco de regulación del empleo público nacional	N.º 1421/2002 Reglamentario de la Ley N.º 25164 N.º 993/91	Regulan los deberes y derechos del personal que integra el Servicio Civil de la Nación, constituido por las personas que prestan servicios en dependencias del Poder Ejecutivo, incluso en los entes jurídicamente descentralizados. Crea el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA), que formaliza el escalafón al que pertenece todo el personal. El escalafón fija, entre otras condiciones, el ingreso, la carrera administrativa y la capacitación.

Teatro Colón

LEYES	DECRETOS	ASPECTOS CENTRALES
Ley N.º 471/2000 Relaciones laborales en la administración pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.	Decreto N.º 986/04, CABA. Escala-fón general para el personal de planta permanente de la Administración Pública del Gobierno de la CABA	Establece el Régimen de Relaciones Laborales y los principios generales sobre los cuales debe organizarse la carrera administrativa y los respectivos escalafones. Quedan exceptuados de este régimen los directores generales. Comprende los siguientes agrupamientos: profesional, técnico, administrativo, servicios operativos. Se excluye de los alcances de este escalafón a los agentes comprendidos en el escalafón general de los cuerpos artísticos, escenotécnicos y de servicios auxiliares del Anexo IV del Decreto N.º 671/92, MCBA, modificado por el Decreto N.º 1880/92, MCBA.

Las relaciones del Teatro Colón con sus trabajadores se rigen complementariamente por el Decreto GCBA N.º 720/2002. Esta norma aprueba el reglamento de trabajo para el personal del Teatro Colón, suscripto entre la comisión de relaciones laborales del GCBA y el Sindicato Único de Trabajadores del GCBA (SUTECBA). Su antecedente es el reglamento aprobado por el Decreto N.º 4859/78, que fue derogado por el Decreto N.º 1880/92, que incorporó a los trabajadores del Teatro Colón en el Sistema Municipal de la Profesión Administrativa (SIMUPA). Según los considerandos de la norma vigente, el reglamento de trabajo es:

... un instrumento al servicio del funcionamiento del Teatro Colón, cuyo propósito es sustentar una producción artística de alta calidad y jerarquía, incrementar la cantidad de funciones y representaciones con destino a un público cada vez mayor y una mejora en la eficiencia productiva, a través de potenciar sus recursos humanos y productivos. Este instrumento respeta la especificidad de las relaciones laborales propias de una institución como el Teatro Colón dentro del marco general

de empleo público del Gobierno de la Ciudad e incorpora prácticas habituales en los grandes teatros líricos del mundo que se entienden convenientes incluir.

El reglamento comprende al personal que se desempeña en los cuerpos escenotécnicos y de servicios auxiliares y a los integrantes de los cuerpos artísticos del Teatro Colón.

CTBA

LEYES	DECRETOS	ASPECTOS CENTRALES
N.º 471/2000 Relaciones laborales en la administración pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.	N.º 986/04, GCABA Escala-fón General para el Personal de Planta Permanente de la Administración Pública del Gobierno de la CABA	Comprende a: profesional, técnico, administrativo, servicios operativos. Se excluye de los alcances de este escala-fón a los agentes comprendidos en el escala-fón general de los cuerpos artísticos, escenotécnicos y de servicios auxiliares comprendidos en el Anexo IV del Decreto N.º 671/92, modificado por el Decreto N.º 1880/92, MCBA.

Para los tres TPBA, las normas indicadas arriba son complementadas en materia laboral por la Ley de Riesgos del Trabajo N.º 24557 y la Ley Previsional N.º 24241, y sus respectivas normas modificatorias y complementarias que rigen toda relación de empleo en el ámbito nacional y de la ciudad de Buenos Aires.

3.2.2. El funcionamiento presupuestario, financiero y administrativo

La norma más importante para el funcionamiento financiero es la denominada Ley de Presupuesto General que aprueba el Poder Legislativo jurisdiccional cada año. En capítulos específicos, esta norma fija el presupuesto de gastos y recursos para cada uno de los TPBA. Sin embargo, a partir de la situación crítica vivida por el país en 2001-2002, tanto en la ciudad de Buenos Aires como en la Nación, la disponibilidad efectiva de los recursos por parte de los TPBA está condicionada a

la decisión de la autoridad económica jurisdiccional que, en función de la evolución general de las finanzas, tiene facultades normativas para regular los plazos y topes de distribución del monto que el presupuesto asigna a todos los entes que integran la respectiva Administración Pública.

En cuanto a los procedimientos administrativos, que rigen las formalidades conducentes al dictado de un acto administrativo válido (fijan la forma y los requisitos esenciales del acto administrativo, sus plazos, las condiciones que establecen su validez, invalidez o nulidad, así como sus condiciones de publicidad y la notificación de las resoluciones de la administración), están regulados en el nivel nacional por la Ley N.º 19549, mientras que en la Ciudad de Buenos Aires, su Constitución prevé disposiciones que se ajustarán, en cuanto fuera posible, al mayor número de normas similares a las de la Ley Nacional de Procedimientos, con el propósito de que coexistan naturalmente y sin colisiones esenciales, dependiendo la aplicación de unas u otras a cada caso particular.

... como derecho público local deben ser aplicadas en el trámite de formación de la voluntad de las autoridades, en la protección de los derechos de los particulares y, por ende, en las vías de impugnación necesarias para acceder a los tribunales competentes.

3.2.3. Las compras y contrataciones

Teatro Nacional Cervantes

En la jurisdicción nacional, las compras y contrataciones están reguladas por el Decreto N.º 436/2000, denominado Reglamento para la Adquisición, Enajenación y Contratación de Bienes y Servicios del Estado Nacional, el cual se complementa con el Decreto N.º 1023/2001, que fija el régimen de contrataciones de la Administración nacional. En ambas normas, se excluyen los contratos de empleo público y las compras por la denominada “caja chica”, que se utiliza para gastos menores.

En cuanto a las contrataciones de los elencos técnicos y artísticos, el Decreto N.º 1023/2001, en su artículo 25, autoriza la contratación en forma directa de “la realización o adquisición de obras científicas, técnicas o artísticas cuya ejecución deba confiarse a empresas, artistas o especialistas que sean los únicos que puedan llevarlas a cabo”. El monto máximo de la autorización puede ser actualizado por el Ministerio de Economía.

Teatro Colón y CTBA

En los considerandos del Decreto N.º 2568/01, CABA, se expresa que

... la experiencia recogida en la Secretaría de Cultura requiere establecer una reglamentación propia que determine las condiciones bajo las cuales esa Jurisdicción, se encuentre facultada para aprobar la contratación de personas idóneas en el marco de los programas, proyectos y actividades de trabajo vinculados con la actividad cultural.

Esta definición está vinculada a las limitaciones temporales y de monto máximo que fija la reglamentación general de contrataciones del GCBA. Para subsanarla, se faculta al Secretario de Cultura a aprobar este tipo de contrataciones, siempre dentro de su disponibilidad presupuestaria, mediante contratos de locación de servicios y de obra, sin que sea de aplicación el monto máximo general, y autoriza la suscripción —no la aprobación— de los instrumentos contractuales por parte de los titulares de las subsecretarías, direcciones generales y direcciones, con dependencia directa del Secretario de Cultura. Las contrataciones artísticas se refieren a servicios personales exclusivamente contratados para espectáculos teatrales, musicales, de ballet, líricos, realización de festivales de teatro, cine, danza, conciertos, exposiciones y conferencias. De todas maneras, los actos administrativos que se dicten en función de lo dispuesto por este decreto deberán contar con la aprobación previa de las direcciones generales de la Oficina de Gestión Pública y Presupuesto, de Recursos Humanos y de Registro. Con el mismo sentido, los montos se actualizan por el Decreto N.º 994/05.

En cuanto a la adquisición de bienes o contratación de servicios no vinculados con la construcción de la programación artística, estos procedimientos se rigen por las mismas normas que los demás organismos públicos.

Lo mismo sucede con los aspectos relacionados a la seguridad de los espectáculos públicos —la Ley nacional N.º 26370 establece las condiciones del personal que desempeña tareas en dichos ámbitos— donde los TPBA deben adecuarse a las exigencias fijadas por la ciudad de Buenos Aires.

Finalmente, las condiciones de seguridad, riesgos e higiene laboral, deben encuadrarse en lo dispuesto por la Ley nacional N.º 19587, reglamentada por el Decreto N.º 351/77.

Ante una consulta específica, todos los directores coinciden en afirmar que existen aspectos del marco normativo vigente que no contribuyen al logro de los objetivos de la organización teatral, sino que, incluso, los dificultan. Sus críticas están centradas fundamentalmente sobre el régimen del personal y sobre el sistema de compras y contrataciones no artísticas. Uno de los directores generales del CTBA, lo expresa de la siguiente manera:

Los teatros públicos nos llevamos muy mal con las normas de la Administración Pública porque no hay una comprensión de nuestra actividad. Habría que generar una burocracia. No sé cómo funciona la burocracia en Francia, que creó una escuela de burócratas, pero, por lo que conozco, hubo un pacto de todas las fuerzas políticas para respetar las burocracias en la continuidad o discontinuidad de los gobiernos. Acá obviamente no hay una escuela para burócratas, entonces nuestros políticos, por varias razones, culturales entre otras, como que sospechan de la comunidad artística en general, y esa situación se traduce en la actitud que tienen frente a nuestras necesidades. Por ejemplo, si se quemó una lámpara una hora antes de la función, tenemos que correr para reemplazarla; no podemos esperar a enviar una nota, tener una autorización, y recién después hacer una licitación para comprar la lámpara. Es imposible, o terminamos haciendo la función sin la lámpara. Hay una falta de comprensión total del fenómeno teatral en este caso, de las demandas, de la exigencia, de lo impostergable que es el fenómeno teatral. Mañana tenemos funciones, yo no puedo esperar una semana para que alguien me apruebe el gasto

que tengo que hacer. Por supuesto, reconozco que de todos modos, en la última ley de compras que saca la ciudad, aparece un sistema un poco más facilitador de lo que vivimos en los últimos 10 años. Es una compra rápida, vía Internet, pese a la licitación, por un determinado monto, pero que se resuelve en mucho menos tiempo, se puede llegar a resolver en 20 días, contra los 6, 8, 10 meses, un año de cualquier licitación. Esto, aunque parezca mentira, lo vivimos como una cosa maravillosa acá, ¿no? En definitiva estamos empezando a tocar el tema de la autonomía. Hubo un tiempo, en el comienzo de nuestra gestión, donde existía una relativa autonomía, y el Director General, que por otra parte es el responsable penal ante cualquier desajuste que pueda haber en la institución, podía tomar decisiones sin la necesidad de recorrer el espinal de la burocracia hacia arriba, y hacia abajo.

En el mismo sentido, un director general del Teatro Colón, complementa esos conceptos con una imagen que ilustra de forma inequívoca la percepción de la conducción de los TPBA:

Administrar un teatro con normas que son pensadas para un ministerio, es muy difícil, pues no terminan de comprender que puede estar funcionando una fábrica, y que se tiene que vender un servicio, con tantas eventualidades que no pueden ser previstas como para iniciar un trámite de licitación que te puede durar 6 meses.

3.2.4. El derecho de autor

Es un aspecto normativo relevante en el ámbito de los TPBA. El derecho de autor se rige por la Ley N.º 11723, también denominada Ley de la Propiedad Intelectual. Su objeto comprende los escritos de toda naturaleza y extensión; las obras dramáticas, composiciones musicales, dramático-musicales. En esencia, el derecho de propiedad de una obra científica, literaria o artística, comprende para su autor la facultad de disponer de ella, de publicarla, de ejecutarla, de representarla, y exponerla en público, de enajenarla, de traducirla, de adaptarla o de autorizar su traducción y de reproducirla en cualquier forma. En consecuencia, para poder exhibir las obras, los TPBA deben abonar a su autor o autores un porcentaje de la recaudación. Este porcentaje, si los derechos no han caído bajo

dominio público²⁹, es el resultado de una negociación entre el teatro y el o los poseedores de los derechos. En general, varía entre un 8% y un 12% de la recaudación por venta de entradas a los espectáculos.

PARTE III

4. La gestión de los TPBA

En este apartado, se analizan las tareas de gestión durante el período estudiado en la conducción estratégica, las actividades y servicios de apoyo y en el nivel operativo de cada TPBA. A la información documental provista por cada teatro —que comprende tanto aspectos cualitativos como cuantitativos—, se añade la producida por los organismos de Auditoría respectivos, dado el profundo conocimiento que poseen sobre su funcionamiento.

4.1. El nivel de conducción estratégica

4.1.1. Perfil de los directores generales durante el período 2003-2007

El modelo de conducción vigente durante el período analizado en los TPBA —que, por otra parte, coincide con el utilizado en los veinticinco años anteriores³⁰— concentra la decisión final en todos los temas (tácticos o estratégicos, artísticos o administrativos), en la figura del director general. Se señala que el cargo se expone en masculino, dada la ausencia de mujeres en esta posición³¹.

²⁹ Esta situación se produce entre 50 y hasta 70 años de la muerte del autor, dependiendo del tipo de obra.

³⁰ Ver Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires (2008) y Urquiza (1968).

³¹ Desde la creación de los tres TPBA, ninguna mujer ocupó la dirección general, y solamente Eva Halac fue subdirectora del Teatro Nacional Cervantes durante la gestión de Julio Baccaro (2002-2006).

Directores de los TPBA

AÑOS	COLON	CTBA	CERVANTES
2007	<i>L. Iglesias, H. Sanguinetti (10/07)</i>	<i>K. Staiff</i>	<i>A. Zamek, R. Correa (5/07)</i>
2006	L. Iglesias	K. Staiff	A. Zamek (3/06)
2005	T. Capobianco, L. Iglesias (6/05)	K. Staiff	<i>J. Baccaro</i>
2004	T. Capobianco (10/04)	K. Staiff	J. Baccaro
2003	G. Senanes (9/02)	K. Staiff (1998)**	J. Baccaro (2002)

* Las fechas entre paréntesis indican el momento de asunción del cargo.

** Kive Staiff fue director del Teatro San Martín entre 1971 y 1973 y entre 1976 y 1989. Los nombres en bastardilla indican los directores generales que fueron entrevistados para este trabajo.

El perfil profesional de los ocho directores generales que tuvieron a su cargo los TPBA entre 2003 y 2007 muestra distintas trayectorias. Tres de ellos son directores de escena con muchos años de oficio (Baccaro, Capobianco y Correa) y, además Baccaro y Correa ocuparon previamente el cargo de director en el Instituto Nacional de Teatro. Dos Directores comparten oficios artísticos con el ejercicio de profesiones liberales (Samek y Senanes). De los tres restantes, uno es abogado (Sanguinetti) con una larga trayectoria como funcionario público; el segundo (Iglesias) es contador con larga experiencia de gestión en la administración del sector cultural, y el tercero (Staiff) ejerció la crítica teatral y fue director del Teatro San Martín por primera vez en 1973.

DIRECTOR GENERAL	FORMACIÓN PROFESIONAL Y SÍNTESIS CURRICULAR
Julio Baccaro	Actor, docente y director teatral de larga trayectoria. Ha recibido los premios Molière, María Guerrero, Gregorio Laferrere, Florencio Sánchez y el de la Asociación Cronistas del Espectáculo (ACE) como mejor director. Como funcionario público, se ha desempeñado como vicerrector de la Escuela Nacional de Arte Dramático; integrante de la Dirección Artística y de la Comisión de Lectura del Teatro General San Martín; miembro del directorio de ProTeatro y Director General del Teatro Nacional Cervantes.

Tito Capobianco	Director de teatro y ópera. Trabajó en el Teatro Colón de Buenos Aires y luego desarrolló la mayor parte de su carrera artística en los Estados Unidos, donde fue director general de las compañías de ópera de Cincinatti, San Diego y Pittsburgh. Como Director de escena (<i>regista</i>) trabajó con los más importantes cantantes (Plácido Domingo, Sherrill Milnes). Fue condecorado por los gobiernos de Italia y Francia, y en 1998 recibió el premio "El Artista del Año" concedido por el Gobernador del Estado de Pennsylvania, EUA.
Rubens Correa	Director teatral de extensa trayectoria, profesor de la Escuela Nacional y Municipal de Arte Dramático. Como funcionario público dirigió el Instituto Nacional del Teatro. Entre otros premios, recibió el de la Asociación de Cronistas del Espectáculo (ACE) y el Premio Prensario por <i>Rojos Globos Rojos</i> , el Premio Pepino 88, Ministerio de Educación y el Premio Estrella de Mar.
Leandro Iglesias	Contador Público (UBA). Ocupó la Dirección General Técnica, Administrativa y Legal de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires. En 1999 fue responsable del Área de Presupuesto de la Dirección General de Coordinación Técnica, Administrativa y Legal de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo de la Ciudad de Buenos Aires. Entre 2000 y 2002 se desempeñó como Director General de Administración, Finanzas y Recursos Humanos del Comité Federal de Radiodifusión (COMFER), cargo en el que fue confirmado por concurso público.
Alejandro Samek	Licenciado en Artes y Ciencias del Teatro por la Universidad Argentina John F. Kennedy, Doctorado en Psicología Social por la misma universidad. Codirector y administrador de la Escuela y Taller de Teatro Andamio 90, junto con Alejandra Boero. En 2003 fue asesor del Secretario de Cultura de la Nación. Ha dirigido numerosos espectáculos teatrales en la Argentina y en el exterior. Ejerce la docencia en el ámbito teatral. Fue Gerente Comercial del diario <i>El Cronista Comercial</i> y Gerente de Servicios Administrativos y de Recursos Humanos del Banco Credicoop.
Horacio Sanguinetti	Abogado y médico (UBA). Rector del Colegio Nacional de Buenos Aires desde 1983. Secretario de Educación de la Ciudad de Buenos Aires (1996-97). Condecorado por Francia e Italia. Presidente de la

	<p>Academia Nacional de Educación. Miembro de la Academia Nacional de Ciencias Morales, y de la Real Academia Española. Premio Juntos Educar, del Arzobispado de Buenos Aires. Autor de varios libros, entre ellos, <i>La ópera y la sociedad argentina</i> y <i>Los tenores del siglo XX</i>. Integró el consejo asesor del Teatro Colón. Profesor consulto de la UBA.</p>
<p>Gabriel Senanes</p>	<p>Compositor, director de orquesta, periodista y médico. Sus obras son interpretadas por solistas, conjuntos y orquestas de todo el mundo y nutren una vasta discografía. Compuso además para cine, televisión y teatro. Fue Director de Música de la ciudad de Buenos Aires y jurado de los premios Nacional de Música, Clarín y del Concurso Internacional Ginastera, entre otros. Escribió en <i>Clarín, Página 30, Inrockuptibles</i> y otros medios locales y extranjeros. Con Paquito D’Rivera y el Cuarteto Buenos Aires ganó en 2005 el primer Latin Grammy clásico argentino.</p>
<p>Kive Staiff</p>	<p>Realizó estudios de Ciencias Económicas en la Universidad de Buenos Aires. Fue director periodístico y crítico teatral; fundador y director de revistas especializadas de teatro como <i>Teatro XX</i> y <i>Teatro</i> (publicación oficial del CTBA). Se desempeñó como columnista de teatro y política internacional en radio y televisión. Ejerció la docencia y es autor de varios ensayos sobre teatro. Fue Director General y Artístico del Teatro San Martín de Buenos Aires entre 1971 y 1973 y entre 1976 y 1989. En 1991 fue nombrado Director General de Asuntos Culturales del Ministerio de Relaciones Exteriores. En 1996 asumió el cargo de Director General del Teatro Colón de Buenos Aires. En 1998 volvió al Teatro San Martín y, al crearse el CTBA en el año 2000, asumió su Dirección General.</p>

Con relación al perfil profesional que requiere la Dirección General de un teatro público, uno de los entrevistados, director de obras teatrales, expresa:

A mí me parece que el que esté un artista al frente de un organismo artístico tiene su parte indudablemente buena, porque le imprime al proyecto más allá de todo lo organizativo, algo de su impronta artística, o sea, seguramente le pone mucho acento al vínculo del espectáculo con el público, a la programación, en fin, una

serie de cosas. Que sea un artista también tiene su parte mala: yo creo que muchos de los problemas que tiene en este momento el Teatro, y que no son de ahora ni del pasado cercano, sino que vienen de bastante tiempo atrás, es que muchas veces los artistas tenemos, digo tenemos porque me incluyo, la tentación de decir “esa parte que no me gusta de la tarea que la haga otro”, y que la haga otro muchas veces se convierte en un “ni me fijo cómo se hace”. Entonces las cuestiones administrativas quedan sin autoridad para resolver, boyando en la burocracia del teatro. Me refiero a que a veces hay sectores que capitalizan esta situación para beneficio propio; y no me refiero solo a lo económico, sino a lo organizacional. Hace tiempo que creo que los artistas hemos desdeñado mucho tanto la parte política como la parte organizativa, cuando mi propia experiencia me demuestra que es una obligación ocuparnos de esos espacios. Nunca me he dedicado a ser político, ni a entrar siquiera en el tema de la política cultural, pero me parece que tenemos la obligación de pensar en esos términos también, que no tiene nada de malo. Ojalá entienda bien cómo funciona, porque de esa manera podré hacer que funcione mejor el teatro que dirijo. Me doy cuenta que entiendo mucho menos que los gestores culturales fundamentalmente en el tema organizativo, así que tendremos que asociarnos. Tal vez ese sea un rol que tiene que estar en el teatro, alguien que piense en términos de la economía y de la organización. Y tendremos que aprender juntos un montón de cosas.

Se observa en su reflexión la necesidad de contar con herramientas profesionales asociadas a lo que denomina “gestores culturales”, en las que resalta las nociones de economía y organización. Al respecto, en los teatros públicos con producción propia de otros países, se tiende cada vez más a que la conducción incluya profesionales especializados en la gestión de organizaciones del sector cultural. Estos asumen el primer lugar de conducción cuando tienen experiencia en programación de espectáculos, o acompañan a un artista, cuando la estrategia de la política cultural es destacar una trayectoria o un estilo, como por ejemplo el caso de los artistas y, a la vez, directores George Strehler en Milán, Lluís Pascual en L'Odéon y Jorge Lavelli en el Teatro Nacional de La Colline, ambos en París, que tienen administradores profesionales como adjuntos.

4.1.2. La tarea de la dirección general: el proyecto artístico y otras actividades

Junto con las responsabilidades del cargo y sus atribuciones, las principales tareas están descritas en las normas respectivas³². Sin embargo, para apreciar su importancia relativa resulta útil apelar a la descripción que hace uno de los directores entrevistados:

Por una parte está la cuestión de la programación, que es esencial. No es lo mismo la programación de un género que de otro. Además, involucra a la estética que se quiere orientar. Aunque esta esté a cargo en primera instancia de los directores de Cuerpo, el Director General es el máximo responsable; ellos presentan las propuestas de temáticas y tendencias pero la decisión final está arriba; es a la Dirección General que le corresponde ver la complementariedad de actores y títulos con los de otros años, lo que involucra traer o no a grandes artistas; darle satisfacción al abouado, que es el primer financista del teatro; proponer el repertorio para el nuevo público, que no es lo mismo que el público especializado; tiene que estar pendiente de la recaudación, tiene que prever el presupuesto que se va a invertir; tiene que decidir sobre las posibilidades técnicas. Todo lo cual conforma un combo muy complicado. Además, todos estos temas siempre se tratan en el marco de lo que es una definición política desde el punto de vista cultural, y nosotros tratamos siempre de ser leales a ese pensamiento.

En relación directa con la responsabilidad política que implica el cargo, resulta evidente que una de las principales tareas del director general es llevar adelante las relaciones con el poder político. Sin embargo, según comenta otro de los directores, se trata de una cuestión que aún no ha sido completamente resuelta:

Para mí este es el principal tema, me parece que es el origen de todas las cosas. Cuando hablamos de teatros públicos, tenemos que hablar de política, y de políticas públicas, no hay otra salida. Y me parece que esta definición previa, es la que luego nos va a permitir poder encarar cualquier otra transformación. Sin embargo, yo no he logrado iniciar esta discusión política en ningún lado. Está muy bien que se hagan inversiones, pero el camino a recorrer me parece que no es solamente este, aunque porque por supuesto que mejora y nos permite estar mejor ahora, no es de

³² Ver punto 4, La conducción de los TPBA.

ningún modo la solución. El camino que me parece que nos queda es tratar de iniciar esta especie de redefinición política. La pregunta a responder sería ¿por qué los decisores políticos pueden estar interesados en la cultura? Ese es el trabajo que hay que hacer. Si el decisor político no entiende a la cultura como una política pública, todos estos esfuerzos van a ser espasmódicos y no se van a obtener resultados definitivos.

Otra tarea que ocupa una parte importante de la agenda (y las energías) del director general es su participación indelegable en múltiples procedimientos administrativos que involucran a cada una de las áreas que dependen, directa o incluso indirectamente, de la Dirección General. Esto es así pues, como lo señalan las normas y exigen los informes de los respectivos organismos de control: “la firma del Director General debe estar en la totalidad de los instrumentos contractuales”³³. Dado que toda compra o locación de bienes, servicios o derechos y también la vinculación con el personal son, en esencia, diversas formas de contrato, prácticamente todos los expedientes que circulan en la organización pasan por las manos del director general en algún momento de su tramitación.

Los directores generales consultados coinciden en afirmar que el proyecto artístico de la institución es la tarea principal que deben llevar adelante durante el transcurso de su gestión. Sin embargo, hay muy poca documentación escrita sobre ellos. En el Teatro Colón, pueden extraerse referencias de los informes producidos por la Dirección del teatro y de los informes del organismo de auditoría. En el CTBA, algunos aspectos están expuestos en su Plan Estratégico³⁴. La información provista por esas fuentes se complementa con documentos de otras fuentes, y con el producto de las entrevistas realizadas a los directores generales de cada teatro y la observación de la programación artística y las otras actividades generadas o producidas por el teatro, como se expone a continuación.

³³ Ver recomendación N.º 5 del informe final de la auditoría del Teatro Colón para los ejercicios 2004-2005 (Inf. 2.06.14).

³⁴ El Plan Estratégico Institucional del Complejo Teatral de Buenos Aires es un instrumento escrito de gestión elaborado por las autoridades del teatro, con la intención de definir e implementar un conjunto de proyectos y acciones que organizan la actividad institucional para el período 2005-2010.

Ver <<http://www.teatrosanmartin.com.ar/html/institucional/PECTBA.pdf>>.

Teatro Nacional Cervantes

En la Memoria detallada del estado de la Nación remitida al Congreso Nacional en 2004 a través de la Jefatura de Gabinete de Ministros, el director del Teatro Cervantes establece como prioritarios los siguientes objetivos generales los cuales vincula directamente a la Misión del TNC.

- a) Difundir la cultura nacional, a través de un teatro de autores argentinos; clásicos y contemporáneos, que reflejen la esencia de nuestra identidad. Para lograrlo, se procurará aumentar el número de espectadores mediante la estabilidad de los precios de las entradas, de por sí más económicas que las del teatro comercial.
- b) Difundir el teatro de lengua castellana, a través de textos de autores iberoamericanos.
- c) Contribuir a la difusión de la música nacional e internacional, clásica y contemporánea.

Según se expresa en el documento, ello implica reorganizar espacios y funciones de las distintas áreas del teatro para mejorar la gestión en el marco de los principios de economicidad, eficiencia y eficacia y, asimismo, realizar una activa política de redifusión a través de distintos medios de comunicación.

Al mismo tiempo que se exponen estos principios rectores, el documento añade que:

... dado que el presupuesto no se modificará en la medida que permita cumplir con los objetivos propuestos, las autoridades se proponen llevar adelante un importante plan de reducción de costos en todas las áreas incluyendo los gastos artísticos, es decir, aquellos destinados a la construcción de espectáculos.

Desde 2007, el proyecto artístico del teatro está centrado en recuperar la condición de "nacional" para la institución, como plantea uno de sus directores en la entrevista:

En el caso de un teatro nacional, como lo es el Cervantes, su vocación de nacional estuvo desde hace años en el nombre, nada más. Debería tener una gran incidencia

en la Nación y no la tiene. Tiene una gran incidencia en la ciudad. Ahora, cuando estuvo el teatro cerrado por un conflicto, por casi dos años, fue la ciudad la que lo defendió. Y entonces se transformó un problema para la clase política y algo trataron de hacer. Pero, en realidad, la Nación no lo defendió porque el Teatro no tiene presencia en la Nación. Nosotros estamos reclamando que tiene que ser realmente nacional. Hay un plan federal que es como un primer paso, pero que se tendría que completar con elencos que estén todo el tiempo de gira. Aunque también me parece que para la Nación, la cultura es algo mucho más abstracta que para la ciudad. En la ciudad se ve, la gente está, viene, reclama, pero a nivel de la Nación la cultura es realmente una abstracción.

Teatro Colón

En el documento elaborado a fines de 2007 por L. Iglesias, de la Dirección General saliente, denominado *Políticas y plan de acción en el marco de una estrategia para el Teatro Colón*, puede leerse: “El Teatro Colón no puede pensarse solo como una sala de espectáculos, sino que debe erigirse como un centro cultural de referencia mundial, por lo que se debe proponer en principio extender su liderazgo en toda la región”.

Con esta definición como centro clave para desarrollar su proyecto artístico, la Dirección General se proponía:

- Jerarquizar la formación artística y promover a los artistas propios de alta performance al entender que el Teatro Colón está donde están sus artistas y llegará hasta donde estos puedan llegar.
- Valorar y preservar los oficios y artesanías teatrales que constituyen uno de los principales patrimonios culturales de la ciudad. En este sentido, se propone continuar con la política de producir todo lo necesario para atender cualquier puesta escenotécnica sin tercerizar nada, pues se considera que esta característica convierte al Teatro Colón en una organización singular, única en el mundo.
- Orientar la producción hacia su exhibición en la región y en el mundo a partir de acuerdos de coproducción de temporadas artísticas coordinadas o del alquiler y venta de las producciones propias.

- Explotar comercialmente su marca registrada. Esto posibilitará comercializar en condiciones favorables sus archivos de grabaciones.
- Relegitimar socialmente a la institución Teatro Colón franqueando las barreras que impiden hacerlo accesible. Para ello debe apuntarse a la formación de nuevos públicos con la aspiración de lograr que los espectáculos del Teatro Colón sean considerados por la población en general como parte de la oferta cotidiana de actividades y espectáculos artísticos, tales como el cine, los recitales musicales o el teatro de prosa.

CTBA

En la presentación del Plan Estratégico Institucional del Complejo Teatral de Buenos Aires —único TPBA que cuenta con esta herramienta— dice su director general que el teatro:

... intentará ser una respuesta inmediata —para los miembros del CTBA y autoridades de la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires— a los interrogantes sobre el curso futuro de acción y sobre la asignación de recursos presupuestarios para acciones y objetivos con resultados concretos.

Su gestión al frente del CTBA tiene como objetivo central contribuir a incrementar el desarrollo cultural de la comunidad, y para ello se atenderá a las siguientes premisas:

- Utilizar todas las herramientas de creación artística que están a disposición en el CTBA, es decir, el teatro, el cine, la danza, las producciones audiovisuales, los títeres, la música, la fotografía, las publicaciones impresas y la televisión.
- En cuestiones netamente artísticas, asumir el riesgo artístico como condición básica.
- Ser un modelo de primer nivel internacional, de fuerte presencia en el mundo hispanoparlante mediante la concreción de alianzas estratégicas con organizaciones locales e internacionales, públicas o privadas, para enriquecer y acrecentar el valor de los resultados artísticos.

- Promover la formación artística por medio de los Talleres de Danza y de Títeres y mediante cursos especializados en actuación, escenografía, fotografía, música, teatro y producción.
- Estimular la investigación por medio del Centro de Documentación de Teatro y Danza que dispone de biblioteca, hemeroteca, videoteca, digitalización y archivo sonoro.

Todos los directores generales consultados coinciden en afirmar que han tenido libertad total para concebir y ejecutar el proyecto artístico que imaginaron. Uno de ellos lo expresa así:

Nosotros, en el Complejo Teatral de Buenos Aires, en todos los gobiernos democráticos, hemos tenido una total y absoluta autonomía en lo artístico. Hemos tenido etapas de mayor descentralización y de menor descentralización, pero en lo artístico, los aciertos y los errores, todos han sido hechos con total autonomía.

Además de las representaciones teatrales, las direcciones generales de cada teatro incorporan a su proyecto artístico diversas actividades. Algunas de ellas son impuestas por la normativa; otras, ya forman parte de la estructura formal de cada organización, por lo cual los recursos para su ejecución son permanentes. En ambos casos, la importancia relativa la da el interés que tenga en ellas la Dirección General. Otras actividades, en cambio, son producto de la creatividad de cada Dirección General, por lo cual su existencia y continuidad puede variar ante cada cambio de autoridades. A continuación se exponen las actividades que las organizaciones analizadas llevaron a cabo en el período con mayor o menor apoyo de la Dirección General.

Teatro Cervantes

La gestión que se desarrolló entre 2002 y 2006 sumó a las funciones teatrales que se desarrollaron en las distintas salas del teatro, con entrada libre y gratuita, las siguientes actividades:

- Foros y seminarios sobre temas relacionados con el teatro.

- Feria del libro teatral.
- Ciclos de cine nacional.
- Ciclos de clases con los maestros.
- Ciclos de reportajes públicos.
- Ciclos de charlas de teatro en el café.

Teatro Colón

La principal actividad, fuera de la construcción y exhibición de espectáculos, está desarrollada por el Instituto Superior de Arte (ISA), incluido en el nivel de Dirección dentro del organigrama del teatro. El principal objetivo es formar profesionales para la música, la ópera y el ballet, procurando que, en primer lugar, sus egresados puedan insertarse en los cuerpos estables del teatro asegurando así su continuidad. En ese sentido, la Auditoría General de la ciudad de Buenos Aires señala que en 2003:

... los graduados y/o alumnos avanzados del ISA en la temporada lírica del teatro constituyen el 41% de los artistas que participan de los elencos, el porcentaje se reduce al 35% si se tienen en cuenta solo las funciones de abono. Cabe destacar que la inserción de graduados del ISA en el medio también se da en el Teatro Argentino de La Plata, en el cual el 26% del coro está constituido por ellos³⁵.

La única actividad no teatral que se realiza con cierta frecuencia, son las conferencias que el Teatro Colón organiza en una sala pequeña, denominada "Salón Dorado". Como servicio, tiene a disposición del público una biblioteca especializada en los géneros tradicionalmente abordados por el teatro.

CTBA

Además de la producción y exhibición teatral, el CTBA desarrolla las siguientes actividades:

³⁵ Ver informe final de Auditoría, ejercicio 2007 (Inf. 2.07.15).

- Exhibición cinematográfica en la sala Leopoldo Lugones ubicada en el 10.º piso del Teatro San Martín. Esta sala mantiene una programación de cine arte permanente y el costo de sus entradas tiene un valor menor que el del cine comercial.
- Fotogalería con programación permanente y entrada gratuita. Está situada en el pasillo que comunica el Teatro San Martín con el Centro Cultural del mismo nombre. También se utilizan los accesos a las salas para la exhibición.
- Escuelas de formación en danza contemporánea y títeres.
- Edición de la revista Teatro que, a 2007, lleva 95 números publicados. También se editan los textos de las obras representadas y se realizan grabaciones de espectáculos para conformar un archivo y se produce una colección de discos compactos con textos recitados por grandes actores.
- Produce un programa de televisión que se exhibe por Canal “a”, en el cual se muestra el *backstage* de los espectáculos programados.
- Centro de Documentación sobre teatro, abierto al público.
- Dictado de cursos a través de la Fundación Amigos del Teatro San Martín.

4.1.3. La planificación de la programación teatral

Todas las direcciones generales consultadas coincidieron en que la programación teatral constituye el corazón del proyecto artístico, por lo cual no aceptan interferencias de ningún tipo que puedan modificarla. Cada TPBA planifica su programación según sus propios procedimientos, teniendo en cuenta la especificidad de los distintos géneros y las limitaciones que se exponen en el gráfico que muestra el modelo de funcionamiento de los teatros públicos con producción propia³⁶.

³⁶ Ver pág. 52.

Teatro Colón

La Dirección Artística propone la temporada artística y la Dirección General es la encargada de aprobarla. Al ser un teatro con programación por temporada, los espectáculos programados para subir a escena y ser representados se renuevan anualmente. Esta modalidad requiere un proceso de programación detallado que debe ser preparado con suficiente antelación para poder contar con los artistas protagónicos deseados, y se puedan realizar las compras de materiales necesarios ya que cada temporada es marcadamente diferente de las anteriores.

Para contratar a los artistas de mayor renombre, es necesario planificar la programación e iniciar las gestiones con tres y hasta cuatro años de antelación, debido a que ese es el plazo habitual de compromisos de estos artistas. La falta de antelación en la programación de las temporadas futuras disminuye la probabilidad de contar con la participación de los artistas mejor calificados, sin embargo, el Teatro Colón no efectúa programación plurianual de temporada³⁷. Cabe señalar que, en este tipo de régimen, la función primordial de los cuerpos estables es la de proveer artistas para los roles complementarios y, eventualmente, para los papeles protagónicos.

Aunque el criterio de selección no se encuentra normado, y el director artístico a cargo planifica la programación de acuerdo con su propio criterio, la Dirección General debería ajustar la decisión final a la siguiente normativa que regula aspectos parciales de la programación:

Decreto N.º 5456/72: en él se dispone la programación de un concierto de tango y uno de folklore por temporada y su repetición.

Decreto N.º 4148/90: en él se dispone la realización de una función mensual vespertina gratuita para personas de la tercera edad.

Ordenanza N.º 4610: en ella se dispone que en la programación de la temporada deben incluirse al menos tres óperas argentinas.

³⁷ Ver informe de Auditoría, Compras y contrataciones, Ejercicio 2003, pág. 21.

Ordenanza N.º 13438: en ella se dispone la realización de funciones extraordinarias con las mismas características que las de abono, con precio no mayor a la mitad del que se le asigna a los sobrantes de abono.

Ordenanza N.º 31977: en ella se dispone incluir en el repertorio de las orquestas temas populares de folklore y música ciudadana (no menos de 20 por repertorio).

Las normas citadas se encuentran vigentes, sin embargo, su observancia por parte de las sucesivas conducciones durante el período ha sido prácticamente nula, como puede verse en la programación que forma parte del Anexo (por ejemplo, la única ópera de compositor argentino es *La zapatera prodigiosa*, de J. J. Castro). Este comportamiento es una demostración concreta de la impronta personal que cada director desea imprimir a su programación y, por ende, al proyecto artístico que propone llevar a cabo.

CTBA

En el CTBA, Kive Staiff, único Director General y Artístico del período, decide la programación (el Sr. Staiff estuvo a cargo del Teatro San Martín por varios períodos a partir de 1973, y está a cargo del CTBA desde su creación en el año 2000).

Ni el Poder Ejecutivo de la ciudad de Buenos Aires ni la Legislatura han promulgado norma alguna que limite u oriente en algún sentido la programación del CTBA, por lo cual el Sr. Staiff es quien decide las obras que integran la programación. En la entrevista realizada, el Sr. Staiff expone cómo realiza la planificación de la programación:

En primer lugar, hay una responsabilidad primera y obvia: tenemos que hacer aquello que la empresa privada no puede hacer. Así que aparte del valor intrínseco de cada obra, tenemos que tener Shakespeare, tenemos que tener cada tanto algún griego, tenemos que tener Chejov, tenemos que tener a Arthur Miller, porque son los clásicos del teatro que se han ido creando, generando y estableciendo a través de siglos. En cuanto a mí, como programador, subir al escenario es una responsabilidad enorme. No solamente están diciendo las palabras del autor. Me involucran a mí

también como Director del teatro. Si lo que se dice es estúpido, está diciendo estúpido al Director del teatro que terminó eligiendo esta obra. A veces me he sentido como un estúpido también, pero es una mezcla equilibrada del repertorio, del repertorio clásico, del repertorio moderno, de la apertura hacia nuevas formas llamadas vanguardia. Hace falta también un poco de buena suerte, elegir en el momento oportuno, tener el olfato de decir, “en este momento es bueno que hagamos Hamlet”, puede ser que tenga varias lecturas, elijamos una para este momento. Cuando hicimos en el 80 *Hamlet*, con Alfredo Alcón como protagonista, durante el gobierno militar, la dictadura militar, dijimos: “vamos a hacer un Hamlet libertario, porque va a importar mucho más la decisión de Hamlet para derrocar la dictadura representada por su tío usurpador, que el problema incestuoso con su madre, de la relación con Ofelia, de la relación con sus amigos, etc.”. A veces hemos acertado tanto, como por ejemplo cuando hicimos la *Santa Juana*, de Bernard Shaw, año 82, guerra de Malvinas, que el espectador al final terminaba diciendo, “pero esto lo agregé Staiff al texto” porque la obra es un alegato antibritánico total, antimilitarista y antiinglés. Y esas son casualidades, no toqué para nada el texto de Bernard Shaw. En todo caso hablaba de su clasicismo, hablaba de su vigencia. Y bueno, insisto, un cierto olfato, un cierto talento para decir que este director es mejor que el otro para montar un espectáculo.

Teatro Cervantes

En este teatro, cuya organización es de tamaño menor a la de los otros dos analizados, planifican la programación los dos cargos que componen la Dirección General, es decir, la Dirección y la Subdirección. Uno de los directores entrevistados señala:

... el teatro en este momento en realidad tiene autarquía para decidir una programación, para los nombramientos de tipo artístico, para definir cachets y líneas de creación artística. En general el proyecto desde hace años está centrado en teatro hispanoamericano, fundamentalmente teatro argentino, excepcionalmente latinoamericano y más excepcionalmente español, hace años que no hay presencia de clásicos universales que no sean de habla española, castellana, originalmente. En el caso nuestro, lo que nos hemos planteado para el año próximo, es tratar de que la programación refleje la mayor diversidad de opciones posibles. Nos hemos planteado que haya dos o tres movidas en el año y sacar eso que caracteriza al teatro

público de ser casi burocrático, sino que haya dos o tres movidas, un ejemplo sería una movida de 20 días de teatro. Con respecto a la relación que hay entre la dirección y los responsables del producto artístico, creo que la tradición es que el equipo de creación tiene autonomía; nosotros estamos cuestionando un poquito ese tema, estamos planteando y creemos que tiene que haber una pequeña incidencia; estamos planteando una apertura a un público popular, no quiere decir bajar la calidad de los productos, pero sí hacer una selección. Tratar de incidir en el producto, aunque la tradición no es esa.

4.1.4. La programación teatral durante el período 2003-2007

Cantidad de títulos por género en la programación anual de cada TPBA³⁸

Teatro Cervantes

Géneros/años	2003	2004	2005	2006	2007	TOTAL
Teatro de prosa	10	7	9	0	10	36
Conciertos	0	0	0	0	0	0
Danza	0	1	0	0	0	1
Infantiles	0	2	1	0	0	3
TOTAL	10	10	10	0	10	40

Teatro Colón

Géneros/años	2005	2006	2007	TOTAL
Ópera	9	8	8	25
Concierto	24	30	24	79
Ballet	6	3	5	14
TOTAL	39	41	37	118

³⁸ Se consideran tanto estrenos como reestrenos.

Géneros/años	2003	2004	2005	2006	2007	TOTAL
Teatro de prosa	16	16	17	16	9	74
Teatro musical	4	3	0	1	1	9
Conciertos	2	1	0	0	0	3
Ballet	2	8	6	5	4	25
Teatro para niños	2	2	2	1	3	10
Títeres	2	2	2	2	1	9
Recital	0	0	0	1	0	1
Teatro en verso	0	1	0	1	0	1
Teatro danza	0	1	0	1	0	2
TOTAL	28	34	27	28	18	135

Nacionalidad de los autores de las obras programadas³⁹

Teatro Cervantes

	Argentino	Europeo	Latinoam.	Norteam.	Total
2003	10	-	-	-	10
2004	10	-	-	-	10
2005	9	1	-	-	10
2006	-	-	-	-	-
2007	9	-	1	-	10
Total	38	1	1	-	40

Teatro Colón

	Argentino	Europeo	Latinoam.	Norteam.	Otros	Total
2005	16	33	3	-	1	53
2006	13	23	-	2	-	38
2007	6	11	-	-	-	17
Total	35	67	3	2	1	108

(10 sin especificar)

³⁹ Todos los géneros incluidos. Un autor por espectáculo.

CTBA:

	Argentino	Europeo	Latinoam.	Norteam.	Sin especificar	Total
2003	17	9	-	1	1	28
2004	20	9	-	2	3	34
2005	14	7	2	-	4	27
2006	14	11	-	1	2	28
2007	11	7	-	-	-	18
Total	75	41	-	4	2	135

4.1.5. Los directores artísticos de la programación

Teatro Cervantes

Para dirigir los 40 espectáculos que presentó durante el período, la conducción del TNC convocó a 37 directores de escena distintos. Solo 3 directores dirigieron 2 espectáculos (uno en las salas del TNC y otro en el marco del programa federal realizado en 2007).

Teatro Colón

Durante 2005 y 2006, la conducción del Teatro Colón, para los 54 conciertos programados, convocó 4 veces a 2 directores; y para la *Régie* de ópera solo 2 directores tuvieron a cargo más de una puesta (dos). En cuanto al ballet, de los 9 programados un director tuvo 4 a su cargo. El resto de los espectáculos estuvo a cargo de distintos directores de Escena, directores musicales y de *Régie*.

CTBA

Para dirigir teatro de prosa —el género que más títulos aportó a la programación— fueron convocados 56 directores de escena para los 74 espectáculos exhibidos. Los 10 espectáculos para niños fueron realizados por 5 directores. En cuanto al Ballet, más de la mitad de los espectáculos programados estuvieron a cargo del Ballet

Contemporáneo del Teatro San Martín, bajo la dirección del Maestro Mauricio Wainrot. Una mayor concentración en la dirección de Titeres, cuya programación estuvo a cargo del Grupo de Titiriteros del Teatro San Martín, donde la mayoría de sus espectáculos estuvo a cargo de su directora Adelaida Mangani.

4.1.6. Las conclusiones de las auditorías sobre la gestión de la Dirección General

Teatro Cervantes

Las observaciones de la Auditoría sobre la gestión de la dirección en el período no están centradas en cuestiones vinculadas al proyecto artístico, sino a las falencias recurrentes en el sistema de control de gestión, así:

La carencia de mecanismos que permitan evaluar el grado en que se cumple con los objetivos y si los mismos se desarrollan bajo criterios de economía y eficiencia, conjuntamente con la persistencia en el tiempo de falencias en las áreas técnicas que pueden afectar tanto la puesta en escena de las obras teatrales programadas como la seguridad de los espectadores, actores y demás personal, advierten sobre los riesgos que asumen las autoridades del Teatro durante su gestión. A esto debe sumarse la falta de acciones para desarrollar el marco organizacional acorde a las necesidades actuales y la ausencia de controles confiables sobre los bienes administrados.

Esta situación se extendió durante todo el período analizado, ya que en el último informe⁴⁰ la Auditoría vuelve a señalar:

... la entidad de las observaciones detalladas, fundamentalmente en las actividades sustantivas, y la falta de adopción de acciones concretas tendientes a mejorar el sistema de control interno ponen en evidencia altas probabilidades de ocurrencia de desvíos, errores o irregularidades, exponiendo a la organización a riesgos de magnitud. Por los motivos expuestos se concluye que el sistema de control interno

⁴⁰ Ver informe SIGEN sobre evaluación del sistema de control interno del Teatro Nacional Cervantes 2005, pág. 3.

del Teatro Nacional Cervantes es inadecuado, resultando imperioso un mayor compromiso de los distintos niveles de conducción a efectos de conformar una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

Teatro Colón

En 2003, la Auditoría observaba:

... el Teatro Colón no cuenta con un proceso de planificación estratégica ni operativa basado en políticas culturales definidas para la programación de la temporada. Por lo tanto, el criterio de la dirección es decisivo para el armado de la misma. Esto hace que los cambios en la Dirección General impliquen cambios en la política cultural de las actividades de difusión del Teatro⁴¹.

En su informe del año siguiente, recomendaba “definir criterios para la programación de la temporada artística”, recomendación que fue rechazada por las autoridades del teatro y que la auditoría expone en el mismo informe como comentarios del organismo auditado: “La Dirección General del Teatro no comparte la observación, aduciendo que dicho criterio es resorte de la Dirección General y, además, es aprobado mediante Resolución del Secretario de Cultura”⁴².

En 2007, el informe de Auditoría señala:

... al no contar el Teatro con una planificación estratégica plurianual, la periodicidad de la programación de la temporada respecto de la renovación del repertorio y de las puestas en escena continuó siendo anual. Al respecto y a efectos que el Teatro logre sostener a futuro su muy merecido prestigio es que resulta de fundamental importancia la implementación de un proceso de planificación plurianual que posibilite gestionar en un marco de mayor previsibilidad económico

⁴¹ Ver informe final de Auditoría, Teatro Colón, Auditoría de gestión, Ejercicio 2001, pág. 12 (Inf. N.º 2.03.2.00), AGCBA.

⁴² Ver informe final de Auditoría, Seguimiento de recomendaciones del Teatro Colón, Ejercicio 2003, pág. 9 (Inf. N.º 2.04.22), AGCBA.

financiera, y también optimizar sus recursos materiales y humanos con la incorporación de artistas nacionales y extranjeros de primerísima línea⁴³.

Respecto a la duración en sus cargos de las autoridades del teatro, la Auditoría señala en su informe de 2003:

El promedio de permanencia de las máximas autoridades del Teatro Colón en los últimos 40 años es de 2 años y medio. De la información verificada para otros teatros de similar jerarquía, surgen promedios de permanencia considerablemente mayores que abarcan desde 5 y hasta 14 años. Esta elevada rotación puede poner en riesgo el cumplimiento de la programación diseñada por el Director saliente debido a las divergencias de criterios que naturalmente existen entre los distintos funcionarios. La alta rotación de autoridades del periodo 2000/2002 ha hecho bajar el promedio arriba citado a menos de 2 años y un trimestre, lo que refuerza lo antedicho y contribuye a los problemas mencionados respecto de la planificación⁴⁴.

Por último, en 2006, se señala: “El proceso de selección del repertorio de la temporada oficial careció de respaldo documental que diera cuenta de los criterios adoptados por la Dirección General al respecto”⁴⁵.

CTBA

La única observación sobre la gestión de la Dirección General del CTBA se encuentra en el informe de Auditoría de gestión realizado en 2003, sobre el programa de actividades comunes del Complejo Teatral de la Ciudad de Buenos Aires, donde se señala como principal punto débil “la falta de definición de

⁴³ Ver informe final de Auditoría, Dirección General del Teatro Colón, Auditoría de gestión, Ejercicio 2007, pág. N.º 22 (Inf. 2.07.15), AGCBA.

⁴⁴ Ver informe final de Auditoría, Seguimiento de recomendaciones del Teatro Colón, Ejercicio 2003, pág. 9 (Inf. N.º 2.04.22), AGCBA.

⁴⁵ Ver informe final de Auditoría, Dirección General del Teatro Colón, Auditoría de gestión, Ejercicio 2007, pág. N.º 5 (Inf. 2.07.15), AGCBA.

políticas culturales y de formalización de una planificación estratégica, sobre las que sentar el proceso de programación de actividades del Complejo⁴⁶.

4.2. El nivel de actividades y servicios de apoyo

4.2.1. La gestión comercial y de extensión

Las estrategias publicitarias

De la misma forma que ocurre en la actividad teatral privada, la comunicación con el público potencial es una herramienta esencial para alcanzar los objetivos de asistencia que se proponen los TPBA. Sin embargo, las limitaciones presupuestarias y la obligatoriedad de ajustar su política publicitaria a las normas de la Administración Pública, inciden en la forma en que las tres organizaciones llevan a cabo esa tarea. Por otra parte, puede apreciarse en los respectivos organigramas que la comunicación externa se realiza a través de las áreas de Promoción o Prensa y Difusión que no tienen entre sus tareas (ni tampoco en su presupuesto) la compra de espacios en los medios de comunicación masiva.

Ante esta situación, las tres organizaciones han implementado estrategias publicitarias alternativas, que se realizan directamente desde la Dirección General, consistentes en reuniones con responsables de medios, para obtener espacios de difusión a cambio de la prestación de servicios por parte de cada teatro (entradas, espacios, publicidad). Esto suma una actividad permanente en el nivel estratégico de los TPBA, que requiere tiempo y dedicación para tener éxito.

La situación fue expuesta por los directores de los tres teatros en las entrevistas. A continuación, se presentan extractos de esas conversaciones que permiten ver la forma en que las respectivas organizaciones procuran resolver la cuestión:

⁴⁶ Ver informe final de Auditoría, Actividades comunes Complejo Teatral de Buenos Aires, Auditoría de Gestión, Ejercicio 2002, AGCBA.

Teatro Cervantes

Uno de los directores señala:

En el TNC, no tenemos dinero para comunicación ni para publicidad, esta se hace a través de la Secretaría de Medios de la Presidencia de la Nación, que en general no le da importancia a la actividad del teatro. Por nuestra parte, estamos en un plan de renovar toda la página web para poner allí toda la historia del teatro, toda la programación y todas esas cosas que hacen a la comunicación con el público.

El otro director complementa sus palabras: “Hay además alguna política comunicacional. Tenemos un programa en radio que es *La voz del Cervantes*, donde se habla en general del teatro, y mediante gestiones personales conseguimos que Petrobrás nos hiciera los afiches para la calle”.

Teatro Colón

Su Director General señaló:

Nosotros, lo que hacemos frente a esta dificultad de tener prensa y no propaganda, es aprovechar el centenario del teatro, para preparar todo un cambio de imagen. Dado que no podemos invertir recursos propios en eso, lo estamos haciendo mediante acuerdos institucionales con los multimedios: ya hemos firmado con *La Nación* y con *Clarín*, que están interesados en unir su imagen a la del teatro. Así conseguimos unos cuantos miles de pesos en publicidad, tanto en el diario como en la página web. Estamos negociando si con el Multimedia Clarín podemos tener más espacio en noticieros y en programas específicos. Sabemos que tenemos una perla que les interesa, el teatro no pone un peso, no damos exclusividad a nadie; todo aquel que le interese, lo negociamos; el compromiso es “darle apoyo al teatro Colón, que es patrimonio nacional, para que se difunda”. Lo mismo estamos haciendo con algunas tarjetas de crédito, la idea es que en los resúmenes puedan hacer también la comunicación. En definitiva, todo esto son relaciones institucionales para reemplazar la escasez de fondos para publicidad.

CTBA

Su director expresó:

Nuestra política comunicacional la basamos en el prestigio institucional, es decir, cómo la gente toma a la institución y cómo el periodismo toma a la institución. Realizamos la tarea en forma bastante tradicional, que fundamentalmente consiste en comunicar a la prensa nuestras actividades a través de, precisamente, comunicados. Nos quedamos muy en la cosa burocrática, en la comunicación directa con el periodismo, el tema de las gacetillas de prensa, no mucho más que eso. Hace muchos años que no hacemos nada de publicidad, salvo algún canje que logremos por allí, alguna cartelera con el Gobierno, en los subtes, en verdad no hemos puesto mucho énfasis en esa tarea.

Ahora queremos empezar a trabajar fuerte sobre Internet. Nosotros tenemos una página muy amplia y diversa y queremos empezar a trabajar desde ahí todo el tema de prensa y publicidad. Si apoyamos nuestra comunicación con los productos que desarrollamos para televisión y a través de nuestras actividades editoriales, podemos decir que nuestra política comunicacional coincide con nuestra visión de lo cultural. Así sucede con nuestra revista, que va por el número 95, y con los libros que contienen los textos de las puestas, que estamos editando nuevamente.

Las estrategias de venta: precios, facilidades de compra de entradas, sistemas de abono, y segmentación de públicos

La política de precios

Teatro Cervantes

PRECIO PROMEDIO DE LAS ENTRADAS
(Relación recaudación por boletería/asistentes, en pesos nominales)

	2003	2004	2005	2006	2007
Teatro	1,77	3,89	3,52	6,70	8,36

La baja asistencia en el período ha hecho que no fuera prácticamente necesario habilitar a la venta los pisos altos de la sala principal, los que sí tuvieron público en funciones para escolares o de grupos sociales específicos invitados. Por otra parte, las mejores localidades tienen precios bajos con relación al poder adquisitivo, por lo cual el público del Cervantes prefirió asistir a la platea.

Teatro Colón

PRECIO PROMEDIO DE LAS ENTRADAS
(Relación recaudación por boletería/asistentes, en pesos nominales)

	2003	2004	2005	2006	2007
Opera	s/d	s/d	69,23	106,68	156,52
Ballet	s/d	s/d	39,21	59,63	57,18
Conciertos	s/d	s/d	18,32	36,38	62,46

El Teatro Colón mantiene históricamente una amplia gama de precios de entradas, en función de la ubicación en la sala y, también, en función del género (lírico, conciertos o ballet).

En 2006, el Decreto N.º 921/06, MCBA, facultó al Ministerio de Cultura a aprobar los precios de las entradas que fijara el Teatro Colón. La Resolución N.º 4644/05, SC, convalidada por la Resolución N.º 1467/06, MCGC, aprobó los valores de los abonos para la temporada 2006. A su vez, la Resolución N.º 1280/06, MCGC, convalidó los precios fijados por la Dirección General del Teatro Colón para el sobrante de abono de la temporada lírica 2006. Es de destacar que las tarifas fueron originalmente propuestas por la Dirección General del Teatro Colón, pero en las normas no se explicitan los parámetros utilizados para fijarlas.

PRECIO DE ABONO POR PERSONA Y POR FUNCIÓN
TEMPORADA LÍRICA 2006

LOCALIDAD	GRAN ABONO	ABONO NOCTURNO	ABONO VESPERTINO
Palco bajo centro	2.659	1.162	1.007
Platea	380	194	168
Cazuela	100	77	71
Tertulia	75	58	51
Galería	59	44	39
Delantera Paraiso	39	31	28
Entrada Paraiso	5	5	5

Fuente: informe de Auditoría 2.07.15 en base a datos provistos por el Teatro Colón

VALOR DEL ABONO INDIVIDUAL Y POR FUNCIÓN
TEMPORADA DE BALLET 2006

LOCALIDAD	PRECIO
Palco bajo centro	365
Platea	61
Cazuela	37
Tertulia	28
Galería	22
Delantera Paraiso	12
Entrada Paraiso	4

Fuente: informe de Auditoría 2.07.15 en base a datos provistos por el Teatro Colón

VALOR DE ABONO INDIVIDUAL Y POR FUNCIÓN
TEMPORADA DE CONCIERTOS 2006

LOCALIDAD	PRECIO
Palco bajo centro	324
Platea	54
Cazuela	27
Tertulia	20
Galería	16
Delantera paraiso	9
Entrada a paraiso	3

Fuente: informe de auditoría 2.07.15 en base a datos provistos por el Teatro Colón

La amplitud de valores es una práctica común de los grandes teatros líricos. Las mejores ubicaciones —plateas y palcos bajos— tienen precios elevados, pero es posible asistir a las ubicaciones de los pisos superiores o más alejadas del escenario por montos mucho menores. Por ejemplo, la ópera de París tiene entradas para sus espectáculos que van de los 5 euros a los 140 euros para la misma función. Los precios de las entradas de mayor valor para funciones de temporada, en teatros de similar jerarquía que el Teatro Colón situados en Europa, como La Scala de Milán, el Teatro Real de Madrid y la Opera de París, se sitúan entre los 80 y 250 euros (aproximadamente 400 y 1000 pesos argentinos) en el mismo período.

CTBA

PRECIO PROMEDIO DE LAS ENTRADAS
(Relación recaudación por boletería/asistentes, en pesos nominales)

	2003	2004	2005	2006	2007
Teatro	4,92	5,77	7,31	9,03	11,61
Danza	5,08	6,02	1,01	5,78	11,79

El CTBA segmenta el valor de sus entradas por sala, por día y por ubicación. El CTBA propone a la Secretaría de Cultura, y esta aprueba, generalmente,

dichos valores mediante una resolución. En ella se establece un día por semana — habitualmente el miércoles— con precios populares al 50% de su valor. Las salas Martín Coronado, el Teatro Regio y el Teatro Alvear tienen precios distintos para platea y pullman (o bandeja superior), que son más económicos.

En relación con el teatro comercial durante el período analizado, el precio promedio de las entradas proporcionado por AADET (Asociación Argentina de Empresarios Teatrales) fue de \$ 43,33 en 2006 y \$ 63,14 en 2007.

Puede observarse que la política de precios de los tres teatros a lo largo de todo el período es congruente con su orientación. Mientras el Teatro Cervantes y el CTBA mantienen el valor de la entrada en un 25% como máximo del valor de la entrada promedio de los teatros comerciales, el Teatro Colón fija sus precios en función de lo que cobran teatros similares en el ámbito internacional. El director de uno de los teatros de prosa entrevistados lo explicita de la siguiente manera:

El sostén del presupuesto público para que podamos cobrar precios muy económicos y seamos realmente accesibles a todo el mundo es una gran definición de política cultural de nuestro Estado, que persistió a través de todos los gobiernos, militares, políticos, de todo tipo de ideología. Nunca nos han planteado “ocúpense de recaudar mucho porque les vamos a reducir el presupuesto”. No nos dan todo lo que quisiéramos, pero de algún modo nos permiten mantener esta política, que, sin ese aporte sería suicida, porque al tener la cantidad de salas y el nivel de producción que tenemos, para mantener el servicio y la infraestructura, necesitaríamos una cantidad de espectadores mayor al del teatro comercial y a precios por lo menos similares, por lo cual al menor descenso de la audiencia seguramente la ecuación económica dejaría de funcionar.

Este concepto se modifica en un teatro con orientación hacia la excelencia artística como el Teatro Colón, sobre cuya política de precios precisa uno de sus directores en la entrevista:

... más allá que recibe un subsidio muy importante, toda la producción se financia con recaudación propia, entonces la recaudación podría funcionar como un indicador de eficiencia. Ahora, bajar los valores de las entradas implica la

necesidad de tener un mayor subsidio para poder mantener la misma calidad de producción, lo cual implica una decisión política que nos excede como organización.

La facilidad de compra de entradas

La tecnología actual disponible en la Argentina permite que los teatros estén en condiciones de vender sus localidades con bastante antelación a través de sistemas telefónicos, por Internet o a través de las redes de cajeros automáticos, de manera similar a otros grandes teatros del mundo, como el Metropolitan de Nueva York, la Ópera de Viena, el Liceu de Barcelona o la Comedie Française, entre otros. Sin embargo, ninguno de los TPBA aprovecha al máximo estas posibilidades. Esta situación se explica por la incertidumbre respecto de la fecha precisa de estreno de sus espectáculos.

En el Teatro Cervantes, las entradas solo pueden adquirirse en la boletería del teatro con tres días de anticipación. En el Colón, la venta de entradas se realiza solo por Boletería con una anticipación máxima de 48 horas para los sobrantes de abono. El CTBA posee un sistema de boleterías integrado por el cual, desde cualquier sala, pueden adquirirse entradas para cualquier espectáculo del complejo. También pueden adquirirse entradas por teléfono o por Internet abonando con tarjeta de crédito o débito y hasta con 7 días de anticipación. Cabe señalar que se trata de un servicio gratuito que presta directamente el teatro.

Los sistemas de abonos

El único TPBA que tiene implementado y en funcionamiento un sistema de abonos es el Teatro Colón. Se trata de un sistema de venta de muchos años de antigüedad, que se ha convertido además para sus poseedores en un signo de *status social*.

TEATRO COLÓN – CANTIDAD TOTAL DE ABONADOS

	OPERA	BALLET	CONCIERTOS	TOTAL
2005	6.861	1.514	3.275	11.650
2006	5.770	1.415	1.770	8.955
2007	4.933	937	1.293	7.163

Aunque su importancia social es relevante, el número de abonados es un porcentaje menor de la totalidad de asistentes al teatro durante el período.

AÑOS	2005	2006	2007
Total de abonados	11.650	8.955	7.163
Total de asistentes	197.666	156.688	51.395*
%	5,90	5,71	13,93**

* Excluye asistentes al CETC.** Número de asistentes hasta el 30 de junio. Probablemente el porcentaje final no hubiera variado demasiado respecto a los años anteriores.

El siguiente cuadro muestra la relación entre el número de abonos ofrecidos y la cantidad efectivamente vendida para la temporada 2006.

VENTA DE ABONOS POR TIPO DE FUNCIÓN

FUNCIÓN	OFRECIDOS	VENDIDOS	%
Gran abono	2.826	1.294	45,79
Abono nocturno tradicional	2.826	1.502	53,15
Abono nocturno nuevo	2.826	1.438	50,88
Abono vespertino	2.826	1.536	54,35
TOTAL	11.304	5.770	51,04

Fuente: Auditoría General de la Ciudad, informe 2.07.15.

En los teatros europeos, el sistema de abonos es una herramienta fundamental para asegurar la fidelización del público. En Francia, los dos circuitos teatrales más importantes —Scènes Nationales y Centres Dramatiques Regionaux— sostienen sus cifras de asistencia en base a los abonos, los cuales otorgan descuentos que van de un 30% a un 65%. Los descuentos se aplican a grupos específicos: jubilados, estudiantes o militares, y también al público en general.

El desarrollo de nuevos públicos

Se trata de una actividad estratégica para el futuro de los TPBA como lo comprenden y exponen todos los directores generales consultados. Sin embargo, a pesar de la creatividad puesta en desarrollarla, ella no ocupa un lugar destacado en el organigrama de los teatros ni se ve reflejada con claridad en sus presupuestos. La visión de los directores generales al respecto es la siguiente:

Director 4:

Tenemos en el teatro un área dedicada al desarrollo de nuevos públicos, especialmente en teatro para niños, que se desarrolla desde hace tiempo, lo habitual es que en el teatro se haga dos funciones semanales para público en general y dos funciones para escuelas. Ahora, últimamente, hemos desarrollado un plan hacia lugares marginales, escuelas que están en zonas marginales y nos encontramos con problemas graves, invitamos a una escuela y vino la piba que se encarga de eso y nos dice “los colectivos salen 700 pesos”, nos preguntaba si nos hacíamos cargo también de los colectivos, porque no tienen el dinero. No se trata ya de invitarlos gratis solamente, sino que hay que pagarles el transporte. Eso impide una mayor actividad.

Teatro Colón

Director 6:

Nosotros vemos que si no logramos nuevos públicos relativamente rápido va a ser muy difícil justificar nuestra actividad desde el punto de vista no solamente

presupuestario, sino también desde el punto de vista político y social. Si no se tiene una respuesta hacia el conjunto de la gente, nuestro teatro no puede estar dirigido nada más que a los abonados consumiendo cerca del 20 o 30% todos los años del presupuesto de Cultura de la Ciudad. Es una necesidad hasta práctica, yo diría, de autodefensa, si es que queremos continuar. Porque no alcanza con decir que debemos soportar el Colón porque quién se anima a cerrarlo, esa es una definición muy hueca y vacía. Para avanzar hacia ese objetivo realizamos distintas actividades, no creo que sea ninguna original, creo que son todas copiadas: hay un trabajo muy intenso con las escuelas. Todos los lunes se hacen demostraciones con el ISA, juntando 500 o 600 chicos de escuelas públicas y privadas. Nuestra aspiración es que quieran volver a ver esa demostración en el escenario principal, ojalá así sea. Pensamos que esa marca que le genera al chico es duradera, que ellos recuerdan siempre la visita al Colón como algo impactante. Lo desarrollamos con un sector propio que depende directamente de la Dirección General, porque lo entendemos como algo estratégico, como algo necesario, que no puede postergarse.

Además empezamos a variar la oferta de programación; entendemos que si no buscamos o nos ingeniamos en una programación un poquito más atractiva o diferente, más complementaria a toda la población, va a ser muy difícil que vengan. Tenemos el Centro de Experimentación, nosotros decimos que es el ámbito donde se permiten los fracasos, en donde nos animamos a hacer cosas que por el perfil de nuestros abonados sería un sacrilegio, una cosa terrible que fueran a la sala principal. A veces lo hacemos en alguna puesta y así vienen las críticas y después los artistas se deprimen. Estamos tratando de renovar o de promover algunos cambios de percepción. Hay que recordar además que históricamente la oferta no era mucho más que la de los abonados. Ahora tratamos de aumentar las funciones extraordinarias, sin anunciarlas con anticipación, pero sí cerca de la función. Esto hace que se pueda ver la misma ópera con 50 o 60% de descuento. Somos cuidadosos con la difusión porque si nosotros las anunciamos al principio de la temporada no vendemos los abonos.

Desistimos de las políticas orientadas a los sectores estudiantiles, porque nos dimos cuenta de que había mucha ilusión con las tarifas. En cambio, ofrecemos para todas las entradas compradas en los últimos minutos por menores de 25 años que vengan con el documento un descuento del 90%. Para eso bloqueamos un número determinado de lugares. Procuramos sacar al teatro del edificio, porque he leído

algunas encuestas donde dicen “todos conocen al Colón pero no van, entre otras cosas porque no saben cómo se tienen que vestir”.

Las funciones en espacios públicos son una posibilidad muy interesante; la misma función del Colón pero en espacios libres y gratuitos. Hemos hecho funciones el año pasado del Lago de los Cisnes en la Costanera y en la ciudad de Paraná, porque entendemos que en el interior hay gente que no va a tener oportunidad de ver otra vez este evento.

Estamos pensando además en un abono mixto, que reúna público amante de distintas disciplinas. Quizá incluso incorporando espectáculos del CTBA o el Cervantes. Así trataríamos de atraer al público del teatro de prosa, ver si podemos romper ese esquema. Nos cuesta todavía entender cómo implementarlo, pero me parece que ese es el camino, me parece que tienen que haber acciones complementarias.

Para concluir, quiero decir que las políticas de venta de entradas (incluidos los precios) no han sido nunca una cuestión de Estado, sino que lo fijamos nosotros. Sin embargo, considero que debería ser una definición política y no comercial.

CTBA

Director 3:

Deberíamos crear ciertas formas que no tenemos. Si tuviéramos autonomía y presupuesto, podríamos hacerlo, debiéramos convocar a los espectadores a cursos sobre nuestro repertorio, a interiorizarlos de cómo funciona el teatro por dentro, tenemos que aumentar el nivel de nuestras visitas guiadas, tenemos que aumentar toda la acción externa que tenemos que es insuficiente. Hay mucho por hacer en ese sentido. Tenemos que movilizarnos nosotros fuera del complejo teatral, fuera de los escenarios tradicionales, aun cuando tenemos salas en barrios, debiéramos poder crear espectáculos móviles, transportables. Era un viejo proyecto mío tener una carpa móvil, donde los fines de semana nos movamos de una plaza a la otra, pero con el criterio de una fiesta popular, llegar un día sábado, tener un espectáculo para

niños, y a la noche el otro espectáculo, y servir bebidas y sandwiches, al público que esté. Dar la idea de una fiesta popular. Estoy seguro de que ahí coincidirían espectadores que fueron al San Martín con otros que nunca fueron al San Martín y con otros que nunca imaginaron que podrían estar viendo lo que estarían viendo. Nosotros inventamos un programa que, por culpa del mercado actoral, ahora se nos hace muy difícil seguir llevándolo adelante: funciones dedicadas a estudiantes secundarios. Muchísimos empezaron a ir al teatro a raíz de estas programaciones, donde cobramos un peso la entrada al estudiante. Les resultaba mucho más caro aportar para el micro que los traslade al teatro que la entrada. Nunca pensamos en hacerlo gratuito porque creemos en el valor del pacto que se establece entre el espectador y el teatro por el hecho de pagar, de poner una moneda de un peso.

La organización de funciones en otras salas

Los tres teatros han tenido la experiencia de reestrenar alguna de sus producciones en salas de otras ciudades, tanto de la Argentina como del exterior durante el período estudiado. Sin embargo, en todos los casos estos desplazamientos artísticos o giras han sido producto de la eventualidad antes que de la decisión planificada de cualquiera de los TPBA. Prueba de ello es que en ninguna de las organizaciones existe una o más áreas permanentes dedicadas a explorar las posibilidades de los mercados externos tanto en materia económica como artística. En cuanto a las áreas técnicas, la asistencia a espectáculos en gira es organizada a partir de cada demanda concreta, y atendida con personal propio en función de la capacidad disponible; es decir, que dichas áreas no cuentan con personal asignado a cubrir funciones en otras salas en forma permanente.

Giras o espectáculos representados en otras salas

Teatro Cervantes

En el marco del denominado Programa Federal, durante 2006 y 2007, se produjeron espectáculos en Chubut, Mendoza, San Juan y La Rioja. En este programa, el TNC aportaba el salario del elenco artístico y los costos de

producción del espectáculo —que era ensayado y producido en el teatro— en cada una de las ciudades donde se estrenó.

Teatro Colón

En 2007 exportó a ciudad de México el espectáculo de ópera *Turandot*. Para ello, se trasladó toda la escenografía, utilería y vestuario, así como el personal técnico y todo el elenco artístico.

CTBA

En 2007 programó funciones de su Ballet Contemporáneo en el Teatro Solís de Montevideo, las que fueron suspendidas a último momento por problemas gremiales.

Cabe señalar que, en períodos anteriores al año 2000, los teatros Cervantes y San Martín (ahora principal sala del CTBA), realizaron giras periódicas por América latina y Europa, que son recordadas por el personal como la “época de oro” de ambos teatros. Al presente, los contactos necesarios para realizar ese tipo de experiencias se han perdido, y ninguno de los directores entrevistados mostró un interés especial en retomarlas.

El desarrollo de unidades de negocio complementarias

Los tres teatros poseen tiendas de regalos (*souvenirs*) situados en ubicaciones próximas a su sala principal. Estas tienen un desarrollo mínimo en cuanto a su superficie y al número de productos en exposición y venta, con relación a las tiendas de otros grandes teatros públicos con producción propia que se destacan por ese aspecto, como la Comédie Française o el Teatre Liceu de Barcelona. Estos emprendimientos comerciales son atendidos por las asociaciones o fundaciones vinculadas a cada Teatro. Los directores entrevistados no mostraron interés en el desarrollo de este tipo de servicios complementarios, que consideran una actividad a encarar por las asociaciones o fundaciones vinculadas.

Sucede lo mismo con los servicios gastronómicos, que podrían estar disponibles en forma permanente o en horarios determinados. El Teatro Colón ofrece servicio de bar durante las funciones, y los otros dos no disponen de ese tipo de servicios, aunque ellos suelen ser muy apreciados por el público, especialmente por el turista.

Otros servicios complementarios

	COLÓN	CERVANTES	CTBA
Alquileres de sala	SI*	SI	NO
Venta de funciones	SI	NO	SI**
Locación de espacios	SI*	NO	NO

* Gestionadas a través de la Fundación Teatro Colón.

** Gestionadas por la Fundación Teatro San Martín.

Los alquileres de sala son también gerenciados por las asociaciones o fundaciones, debido a que la utilización de los recursos generados por estas vías no integran el presupuesto público y, por ende, se ejecutan sin seguir los procedimientos que exige la normativa pública. A esto debe añadirse la dificultad para abonar horas extraordinarias al personal (las cuales no pueden ser previstas con suficiente antelación, por la aleatoriedad con que se presentan las situaciones de locación).

Cabe señalar que la gestión de los servicios complementarios por parte de las asociaciones y fundaciones vinculadas a los teatros motivó que la Auditoría de la ciudad concluyera que “las actividades rentadas que llevó adelante la Fundación Teatro Colón bien podrían haber sido implementadas desde el propio Teatro con el objeto de acrecentar lo recaudado en concepto de recursos propios”⁴⁷. Lo mismo puede aplicarse a la situación de los otros dos TPBA.

⁴⁷ Informe de la Auditoría General de la ciudad N.º 2.07.15 de 2006.

La búsqueda de fondos externos (fund rising)

Los tres teatros se ocupan de esta cuestión fundamentalmente mediante las gestiones directas y personales de las autoridades que integran la Dirección General de cada TPBA, es decir, los directores generales, subdirectores y adjuntos. Sin embargo, las visiones sobre la importancia de dedicar esfuerzo a la búsqueda de fondos externos es tomada de manera diferente por la Dirección del Teatro Colón que por la Dirección del CTBA:

Director 6:

Me parece que es un tema que hay que desarrollar con más profesionalismo. Nosotros hemos desarrollado una política muy fuerte, con modelos de contrataciones que hacen que entre el 30 y 40% de nuestro gasto artístico lo estemos financiando con "sponsoreo", a través de empresarios, mucha publicidad e incluso el alquiler de algunas instalaciones del Teatro para la presentación de productos. Estamos buscando menos cantidad en sponsoreo pero más caro, yendo hacia la exclusividad, estamos buscando tres sponsors que se le cobre un millón de dólares a cada uno. La idea es vender al Colón como la camiseta de los equipos, porque si se masifica se pierde la calidad. No nos juntamos con cualquiera, son marcas de primera línea. Nunca comprometemos programación. La Asociación es un instrumento de administración esencial, hay un buen equipo de trabajo, nos gustaría que tengan más protagonismo en alguna cosa, no tenemos problemas.

Director 3:

Para nosotros, el aporte por esa vía es mínimo. Incluso creemos que tiene más valor institucional que económico. Nosotros no vendemos funciones, nosotros regalamos funciones y el beneficiario nos hace una donación a la Fundación. Nosotros no alquilamos salas, nosotros cedemos las salas, y el que la ocupa nos hace una donación.

Ninguno de los TPBA contempla en su estructura funcional formal un área cuya misión específica sea la recaudación de fondos, como sucede en todos los teatros sin fines de lucro en los Estados Unidos, Gran Bretaña u otros países que

gestionan su sector cultural según el modelo anglosajón. Si cuentan con personas contratadas para llevar adelante la búsqueda de fondos externos que trabajan complementando y apoyando, como se dijo, la tarea de la Dirección General.

4.2.2. La gestión presupuestaria

La evolución del presupuesto total de cada TPBA

Se exponen a continuación los presupuestos asignados a cada teatro por las respectivas leyes de presupuesto anual. Cabe señalar que la legislatura de la ciudad votó en algunos años pequeñas ampliaciones presupuestarias para el Colón o el CTBA que, de cualquier manera, no modifican el análisis comparativo final.

CERVANTES

(en pesos nominales)

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
PRESUPUESTO TOTAL	3.275.545	3.844.000	5.006.618	5.628.082	7.548.747
% DE AUMENTO RESPECTO AL AÑO ANTERIOR	-	+ 17,35	+ 30,20	+ 12,41	+ 34,12
% DE AUMENTO TOTAL ACUMULADO	-	+ 17,35	+ 52,85	+ 71,82	130,45

Fuente: elaboración propia a partir de la Ley anual de Presupuesto/Decretos de distribución de partidas.

COLON

(en pesos nominales)

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
PRESUPUESTO TOTAL	35.144.414	41.791.517	50.976.048	63.866.737	57.829.949
% DE AUMENTO RESPECTO AL AÑO ANTERIOR	-	+ 18,91	+ 21,97	+ 25,28	- 9,45
% DE AUMENTO TOTAL ACUMULADO	-	+18,91	+ 45,04	+ 81,73	+ 64,55

Fuente: elaboración propia a partir de la Auditoría General (2003 y 2004) y documentación de la Dirección del Teatro Colón (2005, 2006 y 2007)

CTBA

(en pesos nominales)

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
PRESUPUESTO TOTAL ASIGNADO	22.908.891	25.854.882	26.476.767	36.621.988*	41.492.520
% DE AUMENTO RESPECTO AL AÑO ANTERIOR	-	+ 12,86	+ 2,40	+ 38,32	+ 13,30
% DE AUMENTO TOTAL ACUMULADO	-	+ 12,86	+ 15,57	+ 59,86	+ 81,12

* Se asignaron además 7.009.788 destinados al plan de obras de mantenimiento del edificio.

Fuente: Los trabajos y los días. Dirección General CTBA

La evolución de los presupuestos totales de los TPBA muestra que:

1. Los incrementos anuales del presupuesto no están relacionados con ninguna forma de actualización con relación a la inflación del período, ni tampoco hay, en la documentación analizada, referencia a alguna razón que los explique.
2. El porcentaje de aumento total acumulado en el período es significativamente distinto para cada teatro.

3. El único teatro que registra un descenso presupuestario anual en el período es el Colón, que recibió en 2007 el 9,45% menos que en el año anterior.

Otros teatros líricos del mundo muestran para 2006/2007 los presupuestos siguientes: el Teatro Real de Madrid emplea 350 personas con un presupuesto de 60 millones de dólares; la Scala de Milán, con 900 personas, 150 millones de dólares, y la Ópera de París, con 1620 personas y 220 millones de dólares aproximadamente⁴⁸, que constituye el mayor presupuesto para un teatro público dedicado al género. En cuanto a teatros de prosa, el Royal National Theatre de Londres tuvo 40,8 millones de libras en 2006 y 46,1 millones de libras en 2007, es decir unos 100/120 millones de dólares según las fluctuaciones del cambio de moneda durante el período, con un número de empleados fijos de 850 personas, mientras que el Teatro Municipal de Santiago de Chile emplea a 400 personas y tiene previsto para 2007 un presupuesto anual de 22 millones de dólares⁴⁹.

El origen de los ingresos

Evolución comparativa de la estructura de ingresos (en porcentaje)

TEATROS	APORTES DEL TESORO					INGRESOS PROPIOS POR BOLETERÍA					OTROS INGRESOS REGISTRADOS EN EL PRESUPUESTO				
	03	04	05	06	07	03	04	05	06	07	03	04	05	06	07
Cervantes	96	95	97	98	99	4	5	3	2	1	0	0	0	0	0
Colón	82	s/d	81	82	83	16	s/d	19	17	16	2	0	0	1	1
CTBA	91	92	91	94	92	8	8	9	6	8	1	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia basado en datos de la Auditoría General de la ciudad de Buenos Aires, Leyes de presupuesto e información provista por la Dirección General y la Administración de los tres teatros.

⁴⁸ Fuente: políticas y plan de acción para el Teatro Colón.

⁴⁹ Fuente: entrevista realizada por el autor a Andrés Rodríguez, Director del Teatro Municipal de Chile, ver en Anexo.

Se observa en la tabla arriba que el tesoro público es el mayor aportante a los tres teatros, seguido muy de lejos por los recursos propios generados mediante la venta de entradas. Los ingresos por servicios complementarios prestados a terceros no se incluyen en los presupuestos, por lo que resulta muy difícil su cuantificación. Los mayores ingresos propios por boletería del Teatro Colón se originan por el mayor costo de las entradas, lo cual afirma la diferencia de orientación con los otros dos teatros.

Con relación a otros teatros públicos del mundo, en los teatros líricos europeos públicos, la proporción del aporte estatal oscila entre el 30% y el 40% mientras que los recursos propios alcanzan entre el 55% y el 65% según la política tarifaria vigente en cada país. Al mismo tiempo, estos teatros pueden recibir o generar entre un 5% y un 15% por recursos complementarios y donaciones. En cambio, para el Metropolitan Opera House, de New York, esas proporciones cambian, pues no reciben subsidios directos del Estado y su principal fuente de ingresos son las donaciones que llegan al 60% de su presupuesto. El resto proviene de la recaudación por venta de entradas. En el Royal National Theatre de Londres, el aporte estatal a través del Arts Council England alcanza casi al 50% del presupuesto, y el 50% restante se obtiene de dos fuentes: 25% de los fondos de la boletería por venta de entradas y 25% de donaciones y otros servicios complementarios brindados por el teatro⁵⁰.

⁵⁰ Fuentes: Ministère de la Culture de France-Deps (2007), The Royal National Theatre (2008) y Rushton (2008).

La distribución por incisos en el presupuesto de gastos⁵¹
(presupuesto sancionado)

Teatro Cervantes

En pesos nominales

INCISOS /AÑOS	03	04	05	06	07
Personal	1.706.000	1.806.000	2.272.618	2.668.082	3.708.747
Bienes de consumo	149.851	150.000	300.000	375.000	375.000
Servicios no personales	1.267.846	1.749.000	1.792.000	2.265.000	2.765.000
Bienes de uso	151.848	139.000	642.000	320.000	700.000
TOTAL	3.275.545	3.844.000	5.006.618	5.628.082	7.548.747

Fuente: Ministerio de Economía. Oficina Nacional de Presupuesto

⁵¹ Según la clasificación por objeto del gasto del Ministerio de Economía, cada inciso corresponde a determinados tipos de gasto, según se indica:

Inciso 1. Gastos en personal: retribución de los servicios personales de los agentes en relación de dependencia. Incluye las correspondientes contribuciones patronales, las asignaciones familiares, los servicios extraordinarios y las prestaciones sociales que recibe el personal del Estado.

Inciso 2. Bienes de consumo: materiales y suministros consumibles para el funcionamiento de los entes estatales, incluidos los que se destinan a la conservación y reparación de bienes de capital. La principal característica de los bienes que comprende este inciso es que por su naturaleza estén destinados al consumo, y que su tiempo de utilización sea relativamente corto, generalmente dentro del ejercicio.

Inciso 3. Servicios no personales: servicios para el funcionamiento de entes estatales incluidos los que se destinan a conservación y reparación de bienes de capital. Incluye los utilizados en los procesos productivos por las entidades que desarrollan actividades de carácter comercial, industrial o servicios. Comprende: servicios básicos, arrendamientos, mantenimiento y limpieza, reparación, servicios técnicos y profesionales, publicidad, impresión y servicios comerciales y financieros.

Inciso 4. Bienes de uso: gastos que se generan por la adquisición o construcción de bienes de capital que aumentan el activo de las entidades del sector público en un período dado siendo estos los bienes físicos, construcciones y/o equipos que sirven para producir otros bienes o servicios, no se agotan en el primer uso que de ellos se hace, tiene una duración superior a un año y están sujetos a depreciación (amortización). Incluye asimismo los activos intangibles.

Inciso 5. Transferencias: gastos que corresponden a transacciones que no suponen contraprestación de bienes o servicios y cuyo importe no es reintegrado por los beneficiarios (Becas).

En porcentaje

INCISOS /AÑOS	03	04	05	06	07
Personal	52,10	46,98	45,39	47,40	49,13
Bienes de consumo	4,57	3,90	6,00	6,66	4,97
Servicios no personales	38,70	45,50	35,79	40,26	36,63
Bienes de uso	4,63	3,62	12,82	5,68	9,27
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Teatro Colón

En pesos nominales

INCISOS /AÑOS	03	04	05	06	07
Personal	28.432.677	28,821,669	38.694.043	47.807.769	45.040.660
Bienes de consumo	674.917	1,192,697	949,085	1.430.283	467.539
Servicios no personales	5.907.820	11,503,551	11.189.915	14.170.169	12.310.950
Bienes de uso	75.000	90,000	96,133	402.906	10.800
Transferencias	54.000	183,600	46,872	55.610	0
TOTAL	35.144.414	41,791,517	50.976.048	63.866.737	57.829.949

Fuente: Dirección General Teatro Colón y Auditoría de la ciudad

En porcentaje

INCISOS /AÑOS	03	04	05	06	07
Personal	80,90	68,96	75,91	74,86	77,88
Bienes de consumo	1,92	2,85	1,86	2,24	0,81
Servicios no personales	16,81	27,54	21,95	22,18	21,29
Bienes de uso	0,21	0,21	0,19	0,63	0,02
Transferencias	0,16	0,44	0,09	0,09	0,00
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

CTBA

En pesos nominales

INCISOS /AÑOS	03	04	05	06	07
Personal	14.617.681	14.005.934	13.328.928	25.588.325	28.723.970
Bienes de consumo	s/d	736.419	1.167.820	1.300.254	830.194
Servicios no personales	s/d	10.935.482	11.773.877	9.518.969	11.828.256
Bienes de uso	s/d	98.663	148.300	153.100	79.100
Transferencias	s/d	78.384	57.842	63.440	31.000
TOTAL	22.908.891	25.854.882	26.476.767	36.621.988	41.492.520

Fuente: Dirección General Adjunta del TPBA y Auditoría GCBA

En porcentaje

INCISOS /AÑOS	03	04	05	06	07
Personal	63,80	54,18	50,35	69,87	69,22
Bienes de consumo	s/d	2,85	4,41	3,55	2,00
Servicios no personales	s/d	42,29	44,47	25,99	28,51
Bienes de uso	s/d	0,38	0,56	0,42	0,19
Transferencias	s/d	0,30	0,21	0,17	0,08
TOTAL	s/d	100,00	100,00	100,00	100,00

La distribución presupuestaria por incisos muestra que:

1. El gasto en personal es el inciso mayor del presupuesto en los TPBA, y su porcentaje se mantiene relativamente constante durante el período en cada uno de ellos (la mayor brecha corresponde al CTBA, que entre el inicio y el final del período pasó del 63,8% al 69,22% es decir un aumento del 5,42%.
2. El gasto promedio en personal asciende al 48,2% en el Teatro Nacional Cervantes, a 75,7% en el Teatro Colón y a 61,48% en el CTBA.
3. El segundo rubro en importancia de gasto es el de Servicios no personales. Este incluye como ítem más relevante, en cuanto a su monto, al gasto correspondiente a los contratos de obra y de servicios, y a las

contrataciones de los elencos artísticos temporarios. También se mantiene relativamente constante a lo largo del período en los tres TPBA.

4. El gasto promedio en Servicios no personales asciende al 39,38% en el Teatro Nacional Cervantes, al 21,95% en el Teatro Colón y al 35,3% en el CTBA. Cabe recordar que, al tener el Teatro Colón elencos artísticos propios, el número de contrataciones en ese rubro es menor.
5. El tercero de los rubros en cuanto a su magnitud corresponde a los bienes de consumo a mucha distancia del anterior, ya que su valor máximo promedio es de 5,22% que corresponde al Teatro Cervantes. En el Teatro Colón el promedio anual es de 1,93% y en el CTBA alcanza al 3,25%.
6. El gasto en bienes de uso alcanza el 7,2% promedio en el Teatro Cervantes, pero es mucho menor en los otros dos teatros. En el Teatro Colón es del 0,25% y en el CTBA de 0,39%.

Los procedimientos administrativos para ejecutar recursos financieros

La ejecución presupuestaria está en relación con el grado de autonomía en el manejo de los recursos. Así, el Teatro Nacional Cervantes, que es un organismo descentralizado y autárquico, tiene un grado de autonomía para decidir sobre el destino de los recursos asignados que es, desde el punto de vista normativo, mayor que el de los TPBA dependientes del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires y, en consecuencia, los procedimientos administrativos para gestionar compras y contrataciones son relativamente más sencillos, pues todas las gestiones se realizan dentro de la propia organización.

La Auditoría de la ciudad de Buenos Aires describe en su informe sobre el Teatro Colón⁵² el procedimiento administrativo para concretar una contratación:

⁵² Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires. Informe final de Auditoría. Seguimiento de recomendaciones del Teatro Colón. Ejercicio 2003.

El circuito administrativo para la contratación comienza cuando el Departamento Contratos recibe las propuestas de las distintas áreas suscriptas por el Jefe correspondiente, a las que además se deben adjuntar diversos datos del postulante. Con la totalidad de esta documentación, se solicita el correspondiente informe a Recursos Humanos. Posteriormente, se remite al Departamento Mesa de Entradas para su caratulado, y se gira lo actuado al Departamento Contable, el que luego de realizar las afectaciones presupuestarias preventivas, lo devuelve al Departamento de Contratos. Este departamento confecciona el instrumento contractual, la orden interna de contrato; tramita las firmas de las autoridades correspondientes y lo envía a la Dirección General Técnica Administrativa y Legal de la Secretaría de Cultura. En la mencionada dirección, se afecta el gasto en forma definitiva; se aprueba el acto administrativo por resolución del Secretario de Cultura y se vuelven a remitir las actuaciones al Teatro para su liquidación y pago. El Departamento de Contratos recibe las actuaciones y convoca a los beneficiarios para suscribir los instrumentos contractuales. Finalmente, se remiten las actas a fin de que el Departamento Contable realice la liquidación y el pago correspondiente.

Como se observa, en los teatros dependientes de la ciudad de Buenos Aires, cada expediente de pago debe ser aprobado por la máxima autoridad del área de Cultura (es decir externa al teatro), lo cual puede llevar a demoras en la tramitación con las consecuencias que ello implica para los acreedores. Procedimientos prácticamente similares se establecen para la compra de bienes e insumos, para los cuales rigen, además, normas que fijan los montos máximos que pueden afectarse mediante los distintos mecanismos vigentes para toda la Administración Pública (compras directas y tipos de licitación). Es decir que, cuanto más alto es el monto de la adquisición propuesta, la aprobación definitiva del expediente requerirá la firma de un nivel jerárquico mayor. Esta última situación se produce también en el Teatro Cervantes, bajo jurisdicción nacional. En opinión unánime de todos los directores generales entrevistados, la normativa que regula las compras y contrataciones no se adapta a las necesidades de los TPBA y son un obstáculo para alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia, según sus propias palabras:

Director 5:

... como por encima de un cierto monto la compra debe hacerse a través de una licitación, y la licitación, con todos sus trámites, nos lleva seis meses, es un

procedimiento que no nos resulta de utilidad. Lo mismo pasa con las compras menores, porque se necesitan varios presupuestos, luego hay que esperar equis días para que te contesten, y luego, una vez adjudicada la compra hay que esperar otra cantidad de días por si alguien se opone e impugna el acto. Cuando el teatro necesita madera mañana y comprarla lleva un mes. En nuestro caso, las normas están para perturbar el funcionamiento más normal, diría yo. Son, en definitiva una máquina de impedir.

Director 6:

... tenemos que tener un sistema de contrataciones acorde a un teatro como el nuestro, que es una fábrica. No es un ministerio, sino que es una prestadora de servicio de altísimo nivel y que no puede estar aguantando la compra de papel o de cartuchos. Pero lo que es central son los sistemas de control. Tenemos que ofrecer un esquema de funcionamiento normalizado, controlado, capacitado y profesional, sino es muy difícil que un Secretario de Hacienda pueda avalar medidas aisladas de apertura, o de mecanismos administrativos más flexibles.

4.2.3. La gestión de los recursos humanos

Evolución de la cantidad de personal y distribución por sectores

Cantidad de personal

Teatro Cervantes

PLANTA / AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
Permanente	47	47	99	99	99
Transitoria	38	38	0	0	0
Contratados	35	30	40	52	61
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	2	2	2	2	2
TOTALES	122*	117*	141*	153*	162*

Fuente: Oficina Nacional de Presupuesto. M. de Economía y K. Scherer (2007).

* Debe agregarse al Director

Teatro Colón

PLANTA / AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
Permanente	s/d	1.168	1.144	1.121	1.120
Transitoria	s/d	0	0	84	75
Contratados	s/d	298	368	227	183
TOTALES	s/d	1466	1.512	1.432	1.378

Fuente: Auditoría de la ciudad y Dirección del Teatro Colón

CTBA

PLANTA / AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
Permanente	675	660	654	612	558
Transitoria	s/d	s/d	147	147	225
Contratados	s/d	s/d	839	589	638
Unidad de Auditoría Interna (UAI)	s/d	s/d	0	0	0
TOTALES	675	660	1640	1348	1421

Fuente: CTBA

Distribucion por sectores (2007)

Teatro Cervantes

Categoría SINAPA*	E/E	A	B	C	D	E	F	TOTAL	%
Planta Permanente	3	0	7	13	38	33	8	102	63
Dirección General	2	0	0	0	0	0	0	2	2
Auditoría Interna	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Dirección Técnica	0	0	3	6	17	14	1	41	40
Dirección de Producción	0	0	1	0	7	3	1	12	12
Dirección Administrativa	0	0	2	7	13	14	5	41	40
Dto. de Prensa y Dif.	0	0	1	0	1	2	1	5	5

Categoría SINAPA	E/E	A	B	C	D	E	F	TOTAL	%
Personal Contratado	0	0	0	1	18	9	33	61	37
Dirección Técnica	0	0	0	0	10	3	9	22	36
Dirección de Producción	0	0	0	0	1	0	5	6	10
Dirección Administrativa	0	0	0	0	7	6	16	30	49
Dto. Prensa y Difusión	0	0	0	0	0	0	3	3	5

* Sistema Nacional de la Profesión Administrativa
Fuente: Scherer, Karina (2007)

Teatro Colón

Sector	Cantidad	%
Artístico	482	34,98
Escenotécnico	447	32,44
Instituto de Arte	109	7,91
Auxiliares técnicos	57	4,14
CECT*	5	0,36
Administración	168	12,19
Servicios generales	110	7,98
TOTALES	1378	100

* Centro de Experimentación
Fuente: Iglesias, Leandro (2007)

CTBA

Escalafón General (permanentes + transitorios + contratados)	662
Escalafón Escenotécnico (perm. + trans. + contr.)	331
Artistas (contratados)	428

Fuente: CTBA

Las condiciones de trabajo

La condición de trabajadores del sector público corresponde a todos los trabajadores que se desempeñan en los TPBA, por lo que están sometidos a la legislación que rige las condiciones laborales de la Administración Pública nacional o de la ciudad de Buenos Aires, cualquiera sea el tipo de planta o relación contractual que los una a la institución.

Las normas laborales de carácter general, como su nombre lo indica, están diseñadas para regular las relaciones de empleo de las actividades generales de la Administración Pública, pero no contemplan las condiciones particulares aquellas actividades que no son de carácter administrativo. Por ello, para regular las condiciones laborales en organismos del Estado que tienen singularidades específicas, se han creado distintos escalafones especiales que contemplan las situaciones particulares de cada actividad. Sin embargo, solamente el Teatro Colón cuenta con una reglamentación de esa naturaleza⁵³, aunque es necesario señalar que las condiciones expresadas en esa norma han sido objeto de debate permanente durante el período, ya que fueron acordadas solamente con la única asociación gremial reconocida por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En el Teatro Nacional Cervantes, la aprobación de un escalafón propio para su personal constituye un reclamo permanente que tiene varias décadas de antigüedad.

En los TPBA, coexisten tres grupos laborales con tareas perfectamente diferenciadas entre sí, que son los administrativos, los técnicos y los artistas; sin embargo, esas diferencias no han sido suficientemente reconocidas por el Estado, lo cual es una de las fuentes de conflicto permanente. En esto también coinciden los directores generales, quienes expresan:

Director 5:

⁵³ Reglamento de trabajo para el personal del Teatro Colón, suscripto entre la comisión de relaciones laborales del GCABA y SUTECBA, y aprobado por el Decreto N.º 720 del 14/2/2002.

... las estructuras para el personal que el Estado propone son totalmente inadecuadas para nosotros. Desde que en los 90 se creó el SINAPA⁵⁴, en el cual están todos los empleados, andamos mal, porque los técnicos no son administrativos, los artistas no son administrativos, los productores no son administrativos, los de prensa no son administrativos, pero están todos regulados como si fueran administrativos. Esa estructura es absolutamente inadecuada. Y lo peor es que modificarla está fuera de nuestro alcance. No hay manera de sacar al Teatro Cervantes de las normas del SINAPA, y nadie se anima a ponerle el cascabel al gato. Además, la legislación del Estado no se adapta para nada al funcionamiento y las necesidades del teatro. Pasa respecto a la capacitación, la formación y la carrera: están reguladas para los administrativos.

Director 6:

... al tratar de mimetizar el técnico con el administrativo hay una gran tentación gremial que es “trabajemos de lunes a viernes y después sábado y domingo no hay función”, a partir de ahí, se produce un conflicto que es inevitable, y la única manera es cediendo otras cosas. Ahora, una de las preguntas que me hago, cuando hablamos del tema del funcionamiento del teatro, es por qué no tenemos nosotros elaboradas las normativas para que funcionen en un teatro. Esto está vinculado estrechamente al sistema de carreras es una cuestión central. Si no logramos establecer que queden clarísimas las formas por las que se debe ingresar al sistema, no como definición sino prácticamente, de forma que existan sistemas de evaluación donde la promoción tenga que ver en realidad con el rendimiento y la capacidad, y que esa promoción tenga que ver también con un incentivo económico, con toda una estructura que esté acorde, no podremos seguir sosteniendo la relación con el personal.

La estructura de remuneraciones

La política salarial muestra también una correspondencia con los tres grupos mencionados: mientras que la remuneración de los empleados técnicos y administrativos es decidida por los organismos encargados de la política salarial

⁵⁴ Sistema Nacional de la Profesión Administrativa, escalafón de los empleados públicos nacionales.

del conjunto de la Administración Pública, sin ninguna intervención por parte de las autoridades de los TPBA, los artistas, cualquiera sea el vínculo laboral que los una con el teatro, discuten el monto de sus salarios con las autoridades de cada TPBA. La autoridad política de la jurisdicción se limita a aprobar o rechazar lo acordado en esa instancia.

Los artistas que integran los cuerpos estables del Teatro Colón —orquestas, coros y ballet— eligen representantes entre sus pares para ese debate, en el que no intervienen los sindicatos que representan a los trabajadores de la ciudad de Buenos Aires (aunque los integrantes de los cuerpos lo sean). Los actores que trabajan en el CTBA y en el Teatro Nacional Cervantes en papeles no protagónicos o coprotagónicos son representados por la Asociación Argentina de Actores, que fija el mínimo salario que pueden percibir. Por lo general, ambos teatros pagan cifras superiores al mínimo.

La remuneración de los artistas reconocidos que tienen papeles protagónicos la fija el mercado en valores que son mucho más elevados que cualquiera de los salarios que los TPBA pagan en forma habitual a sus empleados. Esta situación hace que tengan dificultades presupuestarias para construir su programa incluyendo artistas de primer nivel o, directamente, que no puedan acceder a ellos. Por otra parte, en el caso de disponer de los fondos necesarios, tienen que luchar contra la competencia del teatro comercial o de los grandes teatros de prestigio internacional que también ansían contar con las primeras figuras y ocupar sus agendas.

En cuanto a determinados oficios técnicos, como por ejemplo maquinistas teatrales, maquilladores o iluminadores, los TPBA deben pagar precios de mercado para contar con sus servicios en caso de necesitar cubrir las necesidades de un espectáculo determinado o hacer un reemplazo de urgencia. Para salvar esta dificultad, se contrata gente sin experiencia a la cual se le enseña el oficio en el propio teatro.

La cuestión salarial de técnicos y artistas alcanza también a las jubilaciones. Como señala uno de los directores:

Creo que nosotros somos el reservorio de determinados oficios que hacen a lo que es el patrimonio cultural de la ciudad. Que se vaya o que se muera el sastrero teatral, el sombrerero o el zapatero teatral significa que se pierde el oficio en la Argentina, porque hemos tratado de convocar zapateros comunes y no hay ni siquiera zapateros, porque después de la gran crisis en Argentina, se terminaron. Esto está ligado también con esta cuestión de las jubilaciones que yo les decía, que en la medida que no establezcamos con los que se están por jubilar una cadena de conocimiento para los más jóvenes, estos oficios se pueden perder para siempre.

El otro factor que desencadena problemas gremiales es la diferencia de tratamiento salarial de puestos de trabajo equivalentes entre los TPBA. Estas diferencias se verifican entre el Cervantes (nacional) y el Colón y San Martín (GCBA). La tabla siguiente expone esas diferencias.

Comparativo salarial entre el Cervantes y los TP dependientes del GCBA en 2006

CATEGORÍA	SALARIO			DIFERENCIA PROMEDIO
	Mínimo	Máximo	Promedio	
Jefe Cervantes Cat. B	2505	3700	3103	- 14%
Jefe Colón/CTBA	-	3606	3606	-
Jefe Cervantes Cat. C	1828	2623	2226	- 31%
2º Jefe Colón/CTBA	-	3230	3230	-
Supervisor Cervantes Cat. D	1595	1929	1762	-
Supervisor 1ª Colón/CTBA	-	2886	2886	- 39%
Técnico Cervantes Cat. E	838	1184	1011	- 51%
Técnico 2ª y 3ª Colón/CTBA	2017	2136	2077	-

Fuente: K. Scherer, Posgrado Administración de Artes del Espectáculo FCE/UBA

Se observa en la tabla que las mayores diferencias de sueldo entre el Cervantes y los otros teatros se encuentran en las categorías más bajas, que son las que concentran la mayor parte del personal.

La representación sindical del personal

El Estado empleador reconoce como interlocutores válidos del personal de los TPBA a los representantes gremiales de los empleados públicos. Así, para el Estado nacional (TNC), dos gremios tienen la representación: la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE) y la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN). Para el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Colón y CTBA) el único gremio reconocido es el Sindicato Único de Trabajadores de la Ciudad de Buenos Aires (SUTECBA).

Sin embargo, solo los trabajadores administrativos aceptan —en un cierto grado, que varía en cada teatro y en cada período— como único representante a dichas organizaciones: en los teatros de prosa (Cervantes y CTBA) ante cualquier situación conflictiva, no solamente de carácter salarial, los actores recurren a la Asociación Argentina de Actores y los músicos a la Asociación Argentina de Músicos. En el Teatro Colón, los artistas se han organizado creando la denominada Comisión Intercuerpos, que agrupa a la mayoría de los integrantes de los cuerpos estables por lo cual tiene una cierta representatividad ante las autoridades. En el mismo sentido, los maquinistas teatrales, agrupados en la Unión de Maquinistas Teatrales y de Televisión⁵⁵, negocian su propio convenio salarial. Las autoridades, por su parte, no reconocen formalmente la existencia de estas representaciones gremiales, pero negocian con ellas.

Esta multiplicidad de representaciones con competencias muchas veces superpuestas, y la difusa legalidad de su representatividad, dificultan los procesos de resolución de conflictos y requiere, a juicio de los directores generales, una

⁵⁵ Los maquinistas teatrales tiene a su cargo las tareas de montaje, desmontaje, conservación, limpieza, arreglo y cuidado de los decorados de los espectáculos a que se dedique el teatro, siempre dentro del edificio mismo.

atención especializada para facilitar el normal desempeño de los recursos humanos de los TPBA, como lo señalan algunos de los directores entrevistados:

Director 6:

... tanto los cuerpos artísticos como técnicos tienen una cierta autonomía de pensamiento respecto de lo que son las conducciones sindicales. Esto por un lado, quizás beneficia, porque no tiene uno que negociar con la burocracia sindical, pero a la vez genera un gran problema porque, llegado el conflicto, existen tantas negociaciones como grupos dentro cada institución cultural. Nosotros lo vemos muy claro porque tenemos cuerpos artísticos estables, empleados municipales, para llamarlos de alguna manera, y también cuerpos técnicos. Y entre los cuerpos artísticos hay diferencias, no es lo mismo el bailarín que el integrante de la orquesta, y cada uno de ellos trata de expresar sus necesidades, o sus planteos, muchas veces en forma solitaria, o se agrupan entre los mismos integrantes y buscan una representación gremial como para forzar una negociación. Al no poder iniciar una negociación en conjunto, el problema es que lo que arreglan en uno de los cuerpos, después quiere repetirse en otro, y luego, a la vez esto tiene una réplica en las otras organizaciones que están relacionadas en lo municipal o en lo nacional.

Director 3:

Es una relación con la que no hemos tenido demasiados problemas, fundamentalmente porque he tenido buenos colaboradores, buenos negociadores, mucho mejores que yo. A mi me resultan intolerables algunas situaciones, por lo cual ese rol de negociador es imprescindible. Hay que traer profesionales para trabajar en estos temas, y además para ahorrarnos tiempo y energía a nosotros, que tenemos que pensar en otras cosas. Un cambio que podría ser positivo sería incorporar a las grandes decisiones del teatro a la parte sindical, pero lamentablemente es imposible porque los sindicatos en la Argentina, salvo alguna rara excepción, y este no es el caso de nuestro teatro, no tienen intereses ideológicos, tienen intereses económicos, de modo que es difícil pensar en una participación donde para todos, también para los representantes sindicales, el sector artístico, la política artística, sea también propia.

Entre octubre de 2005 y julio de 2006, el personal de los teatros Colón y Cervantes se mantuvo en estado de conflicto permanente con las autoridades gubernamentales —de ambos teatros y ambas Secretarías de Cultura— por lo cual debieron suspenderse y reprogramarse numerosas funciones. Si bien las causas puntuales de conflicto fueron superadas, las causas profundas que las originaron, que son las expuestas en este apartado, no han tenido solución definitiva al presente, por lo cual los conflictos podrán reaparecer en cualquier momento.

4.2.4. La gestión del público

Los TPBA abren sus puertas al público diariamente de lunes a domingo desde la mañana hasta la medianoche, durante once meses al año —en el período analizado todos cerraron en el mes de enero por vacaciones, aunque en otras épocas se han planificado temporadas de verano cubiertas con rotación de personal. En esa larga jornada, interactúan con el público las siguientes áreas y sectores:

- La administración: el horario normal es aproximadamente similar al resto de la Administración Pública, es decir, de lunes a viernes de 9:30 a 17:30 h. Todos los trámites relativos a los expedientes en circulación, la atención a proveedores y los pagos por tesorería se desarrollan en ese horario.
- La boletería: brinda al público información sobre la programación y vende las localidades para las funciones. El CTBA mantiene sus boleterías abiertas todos los días de la semana de 10 h a 22 h; el Teatro Cervantes, de miércoles a domingo de 10 a 21 h, y el Teatro Colón, de lunes a sábados de 9 a 20 h y los domingos de 10 a 17 h.
- Las secciones técnicas y los talleres: sus responsables reciben a proveedores y a los artistas de los elencos para realizar pruebas de vestuario, zapatería, peluquería, etc. Su horario de trabajo comienza a mediodía, de lunes a viernes.
- El personal de salas y los elencos artísticos: comienzan su labor entre una y dos horas antes de cada función y terminan minutos después que ellas finalizan. Todos los TPBA realizan funciones en horario nocturno:

comienzan a partir de las 19 ó 20 h, según el tipo de espectáculo, y finalizan entre las 23 y las 0 h del día siguiente, de martes a domingo. Además, la programación artística puede incluir eventualmente, funciones matutinas, de media tarde o vespertinas que requieren también la presencia de este personal.

- El personal de Dirección: suele utilizar habitualmente el horario administrativo para recibir a sus distintos interlocutores.

La atención de los distintos tipos de público que ingresa en los TPBA implica para la organización importantes esfuerzos de logística en materia de seguridad, además, obviamente, del necesario buen trato que todo visitante merece, en particular, quienes asisten como público a las funciones. Ellos, como destinatarios de la actividad sustantiva de la organización deben ser cuidados y atendidos de manera tal que su experiencia les resulte grata y los anime a regresar nuevamente.

En ese sentido, cobran especial relevancia los acomodadores y el personal que controla las puertas de la sala. Este grupo de empleados mantiene trato directo con el principal público de los TPBA.

La mayor parte de este personal, en todos los TPBA, revista en alguna de las plantas —permanente o transitoria— con otra función asignada, generalmente, en el área de mayordomía o limpieza, y atiende al público principalmente por la expectativa de sumar a su salario la propina que este le deja. Las principales razones para que esto suceda es que el número previsto de acomodadores en el organigrama para llevar a cabo la tarea es insuficiente. Además, hay limitaciones normativas no solamente presupuestarias, pues la incorporación de personal para tareas permanentes requiere ampliar la planta y efectuar concursos, los cuales deben ser aprobados por las autoridades políticas. Durante el período estudiado, en ambas jurisdicciones, las vacantes han estado “congeladas” y sólo se autoriza su cobertura en casos excepcionales. Le resulta más sencillo a la gerencia reasignar tareas que intentar incrementar el número de personal de planta.

Como consecuencia de esta situación, el personal cuya principal responsabilidad es la atención del público asistente (acomodadores, personal auxiliar de salas y

personal de vigilancia), tiene un perfil laboral que solo a veces coincide con el necesario para el puesto y, además, resulta difícil brindarle la capacitación más adecuada a su tarea en el marco de la normativa pública. En cuanto a su nivel salarial, ocupa los lugares más bajos de la escala. Se trata de un sector del personal que, por la exigencia propia de su actividad, requeriría acciones de motivación y capacitación permanentes. Sin embargo, no pudo verificarse en la documentación analizada ni en las entrevistas realizadas, que tales tareas se hayan llevado a cabo.

Al respecto, se consigna la experiencia del Teatro Solís de Montevideo (Uruguay), principal sala pública de la ciudad, aunque sin producción propia, que contrata anualmente como acomodadores a jóvenes estudiantes avanzados provenientes de las carreras de turismo, en un régimen similar a la pasantía laboral, prohibiéndoles recibir ningún tipo de propina. El personal de salas se renueva anualmente, y la Dirección considera un éxito el sistema, pues la recepción por parte del público es excelente y el nivel de conflictividad nulo.

La seguridad

Los principales edificios de los TPBA (Teatro Cervantes, Teatro Colón y Teatro San Martín) cuentan con guardia las 24 horas. Además de los encargados de vigilancia, hay al menos un empleado en el sector del tablero general de luz, un bombero y un empleado para el área de instalación sanitaria. Durante la jornada laboral y las funciones, la dotación es mayor. Los demás edificios del CTBA disponen simplemente de una vigilancia permanente.

Todos los TPBA cuentan con personal de bomberos en su planta permanente (el CTBA posee una dotación de 13 Bomberos que, mediante 4 turnos de 6 horas cada uno, cubren las 24 horas todos los días del año).

Es necesario tener en cuenta que tanto el Teatro Nacional Cervantes como el CTBA albergan en sus instalaciones otras dependencias públicas nacionales y del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Si bien la responsabilidad en materia de

seguridad está asignada a cada Dirección General, no existe acto administrativo alguno que les permita ejercer fiscalización sobre los espacios ocupados.

En cuanto a los seguros contra accidentes, tanto laborales como de protección al público asistente, el Teatro Nacional Cervantes contrata con su propio presupuesto un seguro de accidentes personales y de riesgos de trabajo para cubrir tanto a los elencos como a los técnicos y administrativos contratados que no se encuentran protegidos por la cobertura de una Aseguradora del Riesgo de Trabajo obligatoria para los organismos del sector público. Dicho teatro también cuenta con un seguro de responsabilidad civil y contrata periódicamente un servicio de asistencia médica de emergencia para el personal, elencos y público asistente.

Ni el Teatro Colón ni el CTBA contratan seguros con su propio presupuesto (los alumnos de las escuelas o talleres cuentan con un seguro contra accidentes a cargo de las respectivas fundaciones). Es una decisión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. La cuestión de la seguridad fue abordada en las entrevistas de manera conceptual por los directores generales, quienes expresaron:

Director 5:

La política de seguridad laboral para nosotros está vinculada estrechamente a la cuestión presupuestaria. Desgraciadamente nos resulta difícil ahora garantizar la seguridad de 60.000 metros cuadrados, más el público, los alumnos y demás. Para poder hacerlo, necesitamos un plan a mediano plazo, con una inversión acordada y que pueda ser sostenida en el tiempo. Nosotros tenemos un gran interés por el tema, pero la gran dificultad que tenemos es coordinar los esfuerzos, junto con la comisión interna gremial que se ocupa de estas cosas, para hacer del teatro un lugar habitable, y además, seguro.

Director 4:

En materia de seguridad, a nosotros nos recibe el tema ya lanzado, porque cuando el teatro estuvo cerrado, la gente lo que hizo fue llamar a la Defensoría del Pueblo, y esta lo que hizo fue constatar el deplorable estado del teatro en muchas cuestiones vinculadas a la seguridad; bueno, nos pusimos a solucionarlas e hicimos una gran

cantidad de cosas y nos faltan muchas todavía: todo el tema de las luces de seguridad, de las señales de salidas, todo eso estaba muy mal, ahora hay un plan para todas esas cosas. Hay un área dedicada a la Seguridad e Higiene con una ingeniera contratada a cargo que está trabajando en todas esas cosas. En cuanto a los seguros, está todo asegurado, y eso funciona muy bien. Por otra parte, se hacen simulacros de evacuaciones dos veces por año.

Director 3:

A partir de la tragedia de Cromagnon, empezamos a tomar medidas que antes no tomábamos. Por ejemplo, aunque nos ha traído problemas gremiales, insistimos mucho para tener un acomodador dentro de la sala al lado de la puerta durante las funciones, y durante las funciones hay siempre dentro de la sala bomberos, bomberos voluntarios contratados por nosotros, y ya nadie se sienta en las escaleras de las salas como sucedía en alguna época.

Tenemos un área que nos asesora en seguridad, también hay algunos manuales, que no los lee nadie, pero están. Entre las medidas que tomamos hace años está la prohibición de fumar en todas las instalaciones del teatro; también trabajamos en el control de drogas y alcohol porque son los temas que más accidentes de trabajo han acarreado. Tampoco dejamos entrar garrafas de gas al escenario. Hemos cambiado las instalaciones eléctricas y tenemos muy buenos equipos propios; hacemos periódicamente ejercicios de evacuación; nuestra cartelería de emergencias está actualizada, aunque revisamos las luces de emergencia y descubrimos que muchas no funcionaban porque no hubo plata para cambiarles las baterías. Es decir, estamos todavía lejos de alcanzar un nivel óptimo, pero estamos mucho mejor que hace unos años atrás.

Según los informes de Auditoría, la señalética y los sistemas de apertura de puertas de los tres teatros están en concordancia con la normativa vigente. Esto no ocurre de la misma manera con la accesibilidad. Las salas son accesibles a los discapacitados, pero no hay lugares especiales para ellos (por ejemplo, en el CTBA deben situarse al fondo de las salas o en un lateral); en cuanto a los sanitarios, hay muy pocos adaptados a personas con necesidades especiales y, muchas veces, no están tampoco en funcionamiento. Tampoco hay sanitarios especiales para el personal.

4.2.5. La gestión de mantenimiento edilicio

Como sucede en prácticamente todos los teatros públicos con producción propia en el mundo, la estructura edilicia de los TPBA es muy importante, tanto por la cantidad de metros cuadrados de construcción, como por su valor histórico patrimonial.

Como ya lo comentamos, el Teatro Nacional Cervantes ocupa una superficie de más de 10.000 m² en la cual, además de sus salas, se incluye un edificio de 17 plantas (3 subsuelos, planta baja y 13 pisos). El edificio fue declarado Monumento Histórico Nacional en octubre de 1995 por la Ley N.º 24570. Por ese motivo, cualquier modificación estructural requiere la intervención de la Comisión Nacional de Museos, Monumentos y Lugares Históricos. La misma ley establece que las obras que disponga la comisión deberán ser realizadas por la Dirección Nacional de Arquitectura.

El Teatro Colón está construido sobre un terreno 8202 m², de los cuales 5006 m² corresponden al edificio y 3196 m² a dependencias bajo nivel de la calle Arturo Toscanini (aledaño al edificio del teatro, paralelo a la calle Viamonte). La superficie total cubierta del edificio antiguo es de 37.884 m². Las ampliaciones realizadas posteriormente, sobre todo las de finales de la década de los 60 (arqu. Mario Roberto Álvarez), sumaron 12.000 m²; así la superficie total del Teatro Colón alcanza los 58.000 m². En 1989 se lo declaró Monumento Histórico Nacional mediante el Decreto N.º 1259, por lo cual, al igual que el Cervantes, sus edificios “no podrán ser sometidos a reparaciones o restauraciones, ni destruidos en todo o en parte, transferidos, gravados o enajenados sin aprobación o intervención de la Comisión Nacional de Museos, Monumentos y Lugares Históricos”.

En el ámbito del CTBA, la gestión edilicia del Teatro San Martín es la de mayor complejidad, debido a su gran superficie y a la antigüedad de la construcción. De los 17 niveles que conforman el edificio, 3 de ellos (18%) son ocupados por la Secretaría de Cultura y el Consejo Educativo perteneciente al área de Secretaría de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Es necesario tener en cuenta que es la Secretaría de Cultura quien decide y autoriza la ocupación de los

diferentes espacios del edificio. La Dirección General de Infraestructura de Cultura (DGCTBA) es la responsable de las grandes obras de mantenimiento y puesta en valor del edificio del Teatro San Martín. La Administración del CTBA tiene a cargo la seguridad, el mantenimiento edilicio de rutina y la limpieza de espacios comunes. También mantiene con personal propio a cuatro de los ocho ascensores que tiene el edificio.

En cuanto a las otras salas que componen el CTBA, cada edificio tiene una estructura propia de personal de limpieza que trabaja durante los tres turnos, y una persona encargada del mantenimiento. En caso de necesidad, para completar la tarea se acude al personal del Teatro San Martín.

Aunque para la operatoria habitual y rutinaria en edificios de tal tamaño y complejidad técnica cada organización cuenta con personal propio de mantenimiento en sus diferentes plantas, como puede apreciarse en los respectivos organigramas, su conducción no tiene categoría de departamento. Esta situación, sumada a las diferencias salariales entre la Administración Pública y el mercado para la oferta profesional que pudiera ocupar esas posiciones (ingenieros o arquitectos), hace que ningún TPBA pueda contar en su planta con especialistas en mantenimiento general. Los directores generales coinciden en que, ante cada situación que compromete el funcionamiento normal del edificio, muchas veces son ellos mismos quienes deben hacer de contraparte a los diferentes proveedores.

Al mismo tiempo, las limitaciones presupuestarias y los extensos plazos que requieren los procedimientos para contratar mejoras o equipos de cierta envergadura llevan a una situación de atraso en el mantenimiento edilicio constatable visualmente.

Por último, las distintas consultas realizadas en cada organización permiten constatar en los tres TPBA la inexistencia de manuales operativos actualizados para los distintos sistemas que poseen los teatros (electricidad, aire acondicionado, motores y calderas). Estas carencias, señaladas en varios casos por los informes de Auditoría, son suplidas por la gran experiencia del personal encargado de su funcionamiento.

4.2.6. La gestión de proveedores

El funcionamiento de los TPBA requiere el aporte de numerosos proveedores de bienes y servicios. Los directores consultados consideran que los procedimientos administrativos vigentes no les permiten desarrollar una política tendiente a mejorar la cantidad y calidad de sus proveedores, ni a establecer clasificaciones que permitan hacer más eficiente las relaciones entre estos y sus respectivas organizaciones. Al respecto, la principal diferencia entre la provisión para el mantenimiento edilicio y la provisión para la construcción y comunicación de la programación artística está dada por la puntualidad que se exige en la entrega de los productos, ya que los espectáculos tienen fechas de estreno que no deben modificarse pues, en ese caso, sería imposible la venta previa de entradas. Sin embargo, resulta difícil identificar el destino de cada adquisición pues ningún teatro maneja su administración mediante presupuestos por programa. Los directores sintetizan la situación expuesta:

Director 4:

... ahora nos resulta difícilísimo desarrollar una política de proveedores, porque resulta difícilísimo comprar por los mecanismos que da el gobierno. Algunos proveedores han empezado obras y las han abandonado; se han ido porque no tenían más capacidad de obra, lo cual demuestra que realmente estamos montados arriba de algo que no sirve para nada. En definitiva, terminamos comprando algunas cosas por licitación a proveedores ya estables, y la mayor parte de lo que adquirimos lo hacemos a través de una caja chica especial, con comprobantes que se pueden rendir hasta un cierto monto. Hay que pensar que nuestras compras muchas veces son muy especiales: un vestuarista quiere dos metros de la tela que está allá, un metro de la tela que está en otro lado, otro diseño de un tercer negocio, entonces, ¿cómo le pido a cada uno que me llene los formularios necesarios para poder registrarlos como proveedor del Estado y poder comprarlos?

Director 6:

... nos obligan a hacer una licitación para la contratación de productos que son muy específicos, y ocurre que los pocos proveedores disponibles no quieren cumplir con todos los requisitos que demanda la compra de un organismo público. Entonces,

estamos obligados a llamar a licitación, sabemos que va a quedar desierta, y luego, terminamos contratando al mismo proveedor que no se inscribió, por un mecanismo de excepción, pero claro, ocho meses más tarde.

En cuanto a la tercerización de servicios, los directores generales consideran que hay un límite, más allá del cual la tercerización pasa a ser un tema de política cultural. En su opinión, los servicios que no tienen que ver con la producción específica del teatro, como puede ser la limpieza, la seguridad o el transporte de instrumentos, no presentan ningún problema, sino que, por el contrario, facilitan el funcionamiento de los TPBA. En cambio, aquellos que tienen relación directa con las actividades sustantivas, como la atención al público en salas y boletería, o la realización de la producción consideran que deben estar más ligados a cada teatro por una responsabilidad sobre la continuidad y cuidado del patrimonio artístico. Uno de los directores entrevistados amplía detalladamente cómo funciona la tercerización en su teatro:

Director 6:

Con respecto a la tercerización, hay un problema de definición política que nosotros entendemos aquí. Me parece que los servicios que no tienen que ver con la producción específica del teatro, como así nosotros lo entendemos, como puede ser limpieza, como puede ser seguridad, de transporte, del transporte de instrumentos, me parece que es bueno que se tercerice. Además, porque el sistema nos genera muchas dificultades, por ejemplo, el de limpieza. Ingresan por el área de limpieza y después quieren progresar, y al tiempo quieren ser administrativos, entonces después estamos con el tipo... entonces después termina manejando las guías. En la época de crisis que atravesamos, mucha gente sobrecalificada entraba por el área de limpieza, y bueno, ahora no tenemos gente de limpieza, es un trastorno, es muy complicado. Genera estas dificultades agregadas, ¿no? Ahora, las específicas, las que tienen que ver con el área de producción, nosotros estamos con un debate interno, creo que lo tenemos saldado, pero es muy preocupante. Creo que nosotros somos el reservorio de determinados oficios que hacen a lo que es el patrimonio cultural de la ciudad. Y en Argentina, no me parece que exista, no se puede tampoco tercerizar, porque no hay una gran producción de sastrería teatral, que puede pasar en los países centrales. ¿Qué ha pasado por ejemplo en Londres? En

Londres están, por ejemplo en la ENO, se han sacado de encima los talleres, porque eran demasiados los problemas que eran, y las relaciones laborales y los conflictos, y la... Bueno también tardaron finalmente dos años, pero se crearon especies de cooperativas que... ¿qué hacen? Proveen no se qué cantidad de teatros, entonces tienen trabajo. Entonces en Buenos Aires yo noto que eso no va a existir por la característica, entonces ahí estamos en la disyuntiva de tercerizar significa una decisión política, que tiene que ver con una política cultural, ya no de servicio. Y ahí queda muy claro, por ahí alguno dirá informática, pero... o video, se podrán tercerizar algunos aspectos que son quizás tangenciales o complementarios, pero tenemos mucho cuidado porque de las específicas nos damos cuenta que estamos jugando con el patrimonio que nosotros tenemos que cuidar, y el gran desafío es cómo hacemos para que esto no se pierda y haya una transmisión de conocimiento.

4.2.7. La auditoría sobre la gestión de las actividades y servicios de apoyo

Teatro Cervantes

Respecto de la gestión presupuestaria, considera que la estructura programática reúne la totalidad de las actividades en un único programa, por esa razón no se ven reflejadas todas las actividades detalladas en la política presupuestaria del Teatro, y esto impide una adecuada evaluación de los resultados. Como conclusión, se señala que la estructura programática vigente no permite aplicar indicadores de desempeño sobre la gestión del organismo y dificulta las tareas de supervisión y evaluación.

Sobre los recursos humanos, se señala la ausencia de un plan de capacitación específica para el personal. Al detectar que se encuentra en preparación, se concluye que su finalización, aprobación y puesta en marcha contribuirá a mejorar el desempeño del personal del organismo en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Los sucesivos informes dan cuenta de la escasez de tecnología para llevar a cabo las tareas de administración, debida, por una parte, a la insuficiencia de equipos informáticos (tanto en cantidad como en calidad de equipos y software) y, por

otra, a la inexistencia de un sistema en red que permita la interconexión de las áreas administrativas. Esta situación se extiende a los registros de bienes de consumo lo que torna difícil la verificación de movimientos de altas y bajas en todos los inventarios.

Por último, según la UAI, la permanencia en el tiempo de las deficiencias en materia de seguridad exigen alertar sobre los riesgos que pueden afectar tanto a la integridad física de las personas como asimismo a las actividades específicas del sector, referidas a la iluminación y el sonido de los espectáculos.

Teatro Colón

Sobre la gestión presupuestaria, la UAI señala que la mayor parte (85%) de las compras de bienes de consumo realizadas en 2003 consistió en elementos tales como pinturas, telas, maderas, prendas de vestir y otros artículos eléctricos y de ferretería, que podrían haber sido programados y, consecuentemente, adquiridos mediante mecanismos de compra que favorecieran más la transparencia y la competencia en lugar de ser adquiridos mediante el uso de “cajas chicas”. El uso reiterado de este procedimiento para adquirir bienes, cuyo consumo es previsible, implica una falta de observancia de los procedimientos administrativos para la adquisición de este tipo de bienes y servicios. La misma situación se produjo en ese año respecto del gasto en servicios comerciales (92%), como transportes e impresiones. Por otra parte, también se destaca la no observancia de los requisitos necesarios para comprar o contratar en numerosos expedientes. Se observa que el mismo procedimiento de compra es utilizado a lo largo de todo el período, como así también son reiteradas las observaciones sobre la falta de datos o documentación en los expedientes con ese tipo de trámite.

Según la UAI, las cesiones de recaudación realizadas a distintas instituciones por parte de la Dirección General, implican discrecionalidad en la administración de fondos públicos en tanto se dispone de ellos sin la debida competencia; al mismo tiempo, la forma en que la Fundación Amigos del Teatro Colón realiza sus contribuciones al Teatro, implicaría un desvío de los procedimientos administrativos existentes a tal efecto.

Finalmente, dada la existencia de la página web, se propone al Teatro evaluar la posibilidad de incluir en la página de Internet información sobre las entradas disponibles, y desarrollar un servicio de venta *on line*.

CTBA

En primer lugar, la Auditoría señala que, en este nivel de la gestión, ha relevado la existencia de un ambiente de control que, en líneas generales, no presenta debilidades significativas.

Sobre la gestión presupuestaria, se señala que el complejo no cuenta con un sistema de costos formalmente implementado que permita la asignación de la totalidad de los costos, especialmente los indirectos, a las distintas actividades desarrolladas. Sí menciona que se realizan asignaciones parciales de costos directos, pero no en el marco de un sistema formalizado.

Sobre la gestión de recursos humanos, se observa un alto porcentaje de personal que no está afectado a las tareas sustantivas de la organización. En ese sentido, el personal administrativo, sumado al de mantenimiento y maestranza, alcanza el 50%.

Conclusiones generales sobre el rol de las Asociaciones de Amigos

Un tema sobre el cual tanto la Auditoría de la ciudad de Buenos Aires como la de la Nación han emitido conclusiones comunes, es el referido al rol de las asociaciones vinculadas a los TPBA. Al respecto, ambos organismos señalan que la gran mayoría de los recursos canalizados mediante esas asociaciones son generados por la actividad propia del teatro, y que deberían ser gestionados y registrados como recursos propios (con independencia de las dificultades normativas que se señalan en cada caso). Según los organismos de Auditoría, las asociaciones deberían poder acercar a los TPBA recursos generados por su propio accionar. En relación con el manejo de los recursos, las auditorías señalan

múltiples deficiencias en el control por parte de todas las asociaciones vinculadas a los TPBA.

5. El nivel operativo

5.1. La etapa de producción

Las tareas, en este nivel, se inician cuando el proyecto de un espectáculo previsto para integrar la respectiva programación ingresa en la etapa de producción. La coincidencia observada entre la programación anunciada y la efectivamente estrenada durante el período por los tres TPBA muestra que los directores de Escena seleccionados no han tenido problemas irresolubles en esta etapa (la única diferencia apreciable es el corrimiento de la fecha de estreno que puede, incluso, pasar de una temporada a la siguiente) y que, una vez decidida la programación de un espectáculo determinado y realizada la etapa de preproducción, el espectáculo será efectivamente estrenado.

Los TPBA produjeron prácticamente toda la programación durante el período analizado por el sistema de temporada. Las únicas excepciones la constituyen el grupo de titiriteros del CTBA y el ballet del Teatro Colón, que mantienen un cierto número de espectáculos en repertorio permanente.

El período de producción de un espectáculo en los TPBA está limitado por el tiempo necesario para la fabricación física de los elementos que estarán sobre la escena y por el tiempo de ensayos del elenco artístico. Ambos factores tienen una relación directa con el presupuesto asignado al espectáculo en cuestión, pero se diferencian según el tipo de género del espectáculo: mientras que el tiempo de construcción de escenografía y vestuario varía en función de las complejidades técnicas y estéticas que presenta cada obra; el tiempo de ensayos de un espectáculo musical, de danza ópera o ballet es distinto al de los ensayos de un espectáculo de teatro de prosa.

Los artistas que trabajan en el Teatro Colón realizan su entrenamiento permanente sobre roles o partituras que después asumirán (o no) sobre la escena. Esto no ocurre con los actores en el teatro de prosa que solo ensayan sus personajes una vez asumido el compromiso de representarlos. Es decir que, aunque los teatros construyan su programación por temporada, los músicos, cantantes y los bailarines clásicos poseen un repertorio personal que permite que sus espectáculos sean producidos con un número menor de ensayos que los del teatro de prosa.

También es necesario tomar en cuenta que las exigencias presupuestarias, de programación de las salas, y de agenda de los actores de prosa impiden extender los ensayos de este tipo de obras por más de dos o tres meses como máximo —la media de períodos de ensayos tanto en el Teatro Cervantes como en el CTBA es de dos meses—. Esto también afirma la orientación de ambas salas, que si estuvieran dirigidas, en primer lugar, hacia la excelencia artística necesitarían períodos mayores de ensayos, para poder profundizar la exploración artística (en los antiguos teatros de arte soviéticos, algunos espectáculos tenían varios años de ensayos antes de ser estrenados e, incluso, podían no llegar a estrenarse si sus directores de escena consideraban que no habían alcanzado el grado de perfección al que aspiraban⁵⁶).

Por la propia dinámica de la actividad teatral, cuyas funciones habituales son en horario nocturno, los ensayos se realizan generalmente después del mediodía hasta las 18 h. Sin embargo, los elencos estables del Teatro Colón suelen tener muchas veces ensayos en horarios matutinos. La cuestión de los horarios de ensayos es difícil de resolver en los teatros de prosa, porque la televisión requiere, cada vez más, largas jornadas de trabajo a los actores que trabajan en ella y, a la vez, al ofrecer una mayor remuneración hace que a los teatros públicos les resulte cada vez más difícil contar con los servicios de actores que trabajan en ambos medios.

Los talleres de producción de los TPBA se mantienen abiertos en doble turno, es decir, desde la mañana hasta el horario de función nocturna, variando la cantidad

⁵⁶ Ver Guillemonat, F. (1996), págs. 879-908.

de personal efectivamente presente en función de la demanda de trabajo. Esto implica que, durante los períodos de menor actividad, queda en ellos solo una guardia para atender las emergencias que pudieran presentarse. La mayor cantidad de personal estará disponible cuando sea realmente necesaria (construcción de escenografía, pruebas de vestuario, reuniones con los directores artísticos, etc.). La distribución de horarios y tareas está a cargo de la jefatura de los respectivos departamentos técnicos de los cuales dependen. Los elencos técnicos, por su parte, tienen su mayor carga de trabajo durante los ensayos sobre el escenario y en las funciones.

El mecanismo de coordinación de los elencos con los talleres y también con la conducción de los otros niveles de la organización está a cargo de los productores o productores ejecutivos. Se trata de un puesto clave, pues concentra y redistribuye toda la información referida al trabajo de cada uno de los equipos involucrados en la construcción del espectáculo del cual son responsables. En los tres teatros hay productores que revistan en la planta permanente, cuya labor es complementada con otros que son contratados por períodos anuales. Todos ellos responden a la Dirección Artística (en el CTBA, directamente a la Dirección General).

El proceso de ensayos depende del director de escena y del formato del espectáculo pero, generalmente, consiste en la construcción de cada escena por separado para, posteriormente, proceder a su ensamble en los denominados *ensayos generales* o *pasadas completas*, que se realizan directamente sobre el escenario donde se exhibirá el espectáculo (los ensayos iniciales o parciales suelen realizarse en espacios especiales preparados a tal efecto, denominados *salas de ensayos*, los cuales existen en los tres TPBA. Esto permite que el escenario de la sala esté disponible para las funciones de otros espectáculos). Los ensayos generales abarcan toda la obra y van incluyendo sucesiva o simultáneamente, la escenografía, el vestuario, y los efectos técnicos. Una vez que el espectáculo está completo en todos sus detalles, es estrenado en una función especial, denominada *función de estreno*.

Los tiempos en que las salas de exhibición están ocupadas por ensayos u otras actividades, donde no se cobra entrada a los asistentes, no reeditúan ingresos al teatro y, por ende, influyen sobre su eficiencia. En el caso de los TPBA, las conducciones del período —y los reglamentos de trabajo vigentes, tanto generales como específicos— no contemplaron la puesta en marcha de variantes que permitan realizar una mayor cantidad de funciones aumentando, de esta forma, la productividad de la organización.

5.1.1. Los elencos artísticos

La programación por temporada requiere la incorporación sucesiva y permanente de personal temporario a los elencos artísticos de cada teatro. En el caso del Teatro Colón, que posee plantas de personal permanente para artistas —en las que revistan los integrantes de las orquestas, los coros y el ballet— se contrata a los protagonistas o coprotagonistas de sus espectáculos, y también a los directores de escena o de los distintos rubros artísticos de cada espectáculo, es decir, escenógrafo, vestuarista, compositor musical, director de iluminación.

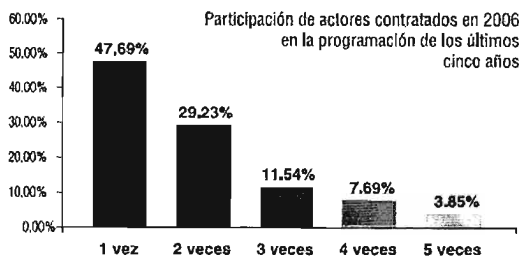
Esta forma de producir llevó a los tres teatros a sostener un proceso permanente de selección o *casting* de artistas para su posterior contratación. En el caso del Colón, para cubrir roles protagónicos y coprotagónicos (el resto de los elencos artísticos son cubiertos por personal de planta: músicos de las orquestas, bailarines del Ballet estable o cantantes del coro) y, en los otros dos teatros, para contratar a todos los artistas que intervienen (con excepción de los titiriteros o el Ballet Contemporáneo del CTBA).

En períodos anteriores a la creación del CTBA, el Teatro San Martín tuvo elencos estables de actores, como así también los tuvo el Teatro Nacional Cervantes en el cual funcionaba la denominada Comedia Nacional, creada por el gran maestro catalán radicado en la Argentina Antonio Cunill Cabanellas. La Comedia Nacional tuvo su época de oro entre los años 40 y 60 del siglo XX. Los elencos artísticos estables de ambos teatros desaparecieron por varias razones; entre las más relevantes, podemos citar la resistencia de los propios actores (la asociación

que lo agrupa recibía quejas sobre la transparencia de los procesos de selección), la dificultad de justificar los costos ante las autoridades políticas en relación con los salarios del resto de la Administración Pública y, también, las cada vez mayores exigencias que la televisión ponía a los actores, impidiéndoles estar a disposición de los teatros el tiempo necesario para ensayos y funciones. Sin embargo, el debate sobre la conveniencia o no de mantener elencos estables de actores en los teatros públicos sigue vigente. En particular, en los teatros líricos como el Colón. Según un director del Teatro Colón:

Para la temática que maneja el Teatro Colón, no es posible otro régimen que el de planta permanente para los cuerpos estables. Para lograr cierta calidad artística, es necesaria cierta continuidad, porque una orquesta no se logra con la convocatoria con los mejores solistas en cada instrumento. Para mí no hay posibilidad normativa en la Argentina de lograr esto de otra manera. A mí me parece que eso no se puede resolver sin conflicto y que hay que tratar de diseñar las herramientas para ser lo más eficiente posible en un sistema que, a la larga, va a traer conflicto indefectiblemente. Entonces hay que mejorar todo el mecanismo de selección, de seguimiento, de perfeccionamiento, para poder mejorar las jubilaciones a tiempo y todo el bagaje legal. Para mí, en definitiva, es una función que tiene el teatro, mantener estos cuerpos y buscar la mejor calidad posible. Hay que decir que, igual, los solistas y los papeles protagónicos se contratan, el director de orquesta se contrata, incluso, hasta los primeros bailarines se contratan.

En cuanto a la forma de gestión de los elencos artísticos, sus integrantes solo reconocen como autoridad que puede darle indicaciones sobre su tarea a su director de escena, es decir, a la persona contratada por el teatro para dirigir el espectáculo en cuestión, o a los directores de alguno de sus aspectos artísticos (el director musical, en el caso de los integrantes de una orquesta, o el *Regisseur* para los cantantes de ópera; el director de escenografía, para los asistentes de escenografía). Esta forma de trabajo hace que los elencos artísticos tengan muy poco contacto con las demás áreas de la organización, cuyo personal, a su vez, no los reconoce como integrantes, dada su intermitencia laboral (un artista que no pertenece a alguna planta de personal permanente puede pasar años sin trabajar nuevamente en el mismo TPBA, como puede verse en las estadísticas del CTBA).



Fuente: Cuentas Claras 2006, CTBA

Por otra parte, esta situación puede apreciarse a través de las palabras coincidentes de dos directores:

Director 4:

Con respecto a la relación entre la dirección y los responsables del producto artístico, creo que la tradición es que el equipo de creación tiene autonomía; nosotros estamos intentando cuestionar un poquito ese tema planteando una apertura a un público popular, lo que no quiere decir bajar la calidad de los productos, pero sí hacer una selección. Sin embargo, tratar de incidir, repito, no es la tradición.

Director 3:

Hay independencia entre la dirección artística y la Dirección General. Cuando se elige una obra y se habla con un director, se habla del objetivo de la obra y de lo que se quiere lograr, lo cual muchas veces no se logra. Pero eso es todo. En lo que tenemos mucha más intervención, es en lo económico y en la forma de funcionamiento de nuestro teatro. Por ejemplo, como en una misma sala puede haber dos o tres obras, entonces, tiene que haber cierta compatibilización entre lo escenográfico, lo técnico y la disponibilidad de personal; una vez un director artístico vino con un proyecto para el que necesitaba 52 maquinistas, era

hermosísimo el proyecto, pero ese número de maquinistas no lo tenemos entre todos los teatros juntos, así que no hubo espectáculo.

Cabe señalar que en los tres TPBA el Director de Escena y otros responsables de áreas artísticas son contratados por el teatro para construir un único espectáculo, por lo que, al finalizar las representaciones, finaliza también la relación laboral entre todos los artistas (director de escena y actores, músicos, cantantes o bailarines) contratados y el respectivo teatro. A pesar de esta escasa relación entre los elencos artísticos y el resto de la organización, el peso numérico de estos elencos es sustancial, pues, a lo largo del año, el número de artistas contratados es importante con relación a los otros grupos que componen la planta de personal.

En el Teatro Nacional Cervantes, incluso, su número es mayor al del total de la planta permanente. En el CTBA, el gasto en contrataciones artísticas constituye el 18% del gasto en personal, mientras que en el Teatro Colón, las plantas permanentes de artistas constituyen el grupo más numeroso de personal con un 34,98% del total en el año 2007⁵⁷.

Teatro Nacional Cervantes

Personal contratado para integrar los elencos artísticos de la temporada

	2003	2004	2005	2006
Actores	76	68	76	56
Directores	14	12	11	7
Escenógrafos	11	9	9	6
Iluminadores	9	10	9	7
Músicos	10	16	10	12
Otros	51	66	47	27
TOTALES	171	181	162	116

⁵⁷ Fuente: elaboración propia basada en Cuentas Claras (CTBA), y documentación de la Dirección de los teatros Colón y Nacional Cervantes.

5.1.2. Los elencos escenotécnicos

Los TPBA integran sus elencos escenotécnicos con dos tipos de personal: por una parte participan en ellos el personal de planta permanente, y por la otra, se integran con personal contratado, cuyos conocimientos contribuyen a la construcción de un espectáculo determinado (por ejemplo, especialistas en vestuarios de una época específica, constructores de efectos especiales, expertos en construcción de estructuras no convencionales o muchas otras especialidades). Por su propia esencia, cada espectáculo tiene distintos requerimientos escenotécnicos. Esto implica que las distintas especialidades serán incorporadas en función de las exigencias de cada espectáculo que integra la programación.

La supervisión de la labor de los elencos escenotécnicos es responsabilidad compartida entre los directores de cada espectáculo (de escena o de *régie*, musicales, de escenografía, vestuario, etc.) y de la dirección técnica de cada TPBA. Esta doble dependencia obliga a establecer una comunicación fluida entre ambos, con la colaboración del productor ejecutivo designado para el espectáculo.

En cuanto a los talleres, los TPBA cuentan con todos los mencionados en el punto correspondiente⁵⁸ y, como se ha dicho ahí, ocupan gran parte de la superficie de cada teatro. En cuanto a la situación del personal que trabaja en ellos, la opinión de uno de los directores entrevistados es elocuente:

Por ejemplo, sastrería, ya le vino la jubilación al jefe de sastrería, que es el mejor que hay en la Argentina. A nosotros se nos jubila una sombrerera y hay que contratarla, hay que contratar a la misma persona que se jubila, porque no hay otra, entonces, tenés que contratar a dos personas para que vayan adquiriendo el conocimiento. Y es un agujero negro y se va la mayoría de la gente, además no hay artesanía desarrollada para trabajar en eso, no hay sombrereros; yo creo que por ahí algunas cosas nos van a llevar a la tercerización.

⁵⁸ Ver capítulo 2, "La gestión en el nivel operativo; Los talleres".

6. La etapa de exhibición

Con posterioridad al estreno, el espectáculo se exhibe en los días y horarios previstos de acuerdo con el cronograma de la Dirección General de cada TPBA. El grado de incumplimiento del cronograma de funciones por razones artísticas es muy bajo en los tres teatros. En ese sentido, las fuentes consultadas, los informes de Auditoría y los directores generales entrevistados, coinciden en afirmar que la anulación o suspensión de funciones no se ha debido a problemas técnicos o artísticos propios del espectáculo en sí, sino a la emergencia de problemas sindicales latentes que estallan en un momento determinado, o a problemas ajenos a los teatros, tales como suspensión de la energía eléctrica, del sistema de transporte o lluvias excepcionales. En relación con el suministro de energía eléctrica, que es un insumo esencial para poder llevar a cabo la función, los tres teatros están conectados a las dos redes de distribución que tiene la Ciudad de Buenos Aires, por lo cual, de haber problemas en una red, el personal está preparado para hacer los procedimientos necesarios para recibir energía por el sistema que está en funcionamiento.

Las pocas funciones suspendidas por problemas atribuibles al espectáculo se relacionan casi en su totalidad con la imposibilidad física de alguno de los artistas que cubren los roles protagónicos o coprotagonísticos de realizar la función. En el caso de los cantantes y actores, al necesitar su voz en perfectas condiciones, cualquier alteración puede provocar la suspensión de la función. Cabe señalar que, muchas veces, los artistas suben a escena en condiciones de salud que no son las ideales, pero, al tratarse de una tarea que les agrada mucho, si sus condiciones se lo permiten, siempre intentarán que la función se realice.

Para intentar disminuir el riesgo de anulación de una función por razones artísticas, en los TPBA, algunos roles suelen ser preparados por más de un artista de manera tal que, si falla por alguna razón el titular del rol, el elenco cuenta con un suplente que puede cubrirlo y se evita así la suspensión de la función. Esta solución no siempre puede ser aplicada, pues con frecuencia el público asiste motivado por la presencia de un artista o grupo de artistas determinado. En esos casos, la función se suspende indefectiblemente.

En las óperas programadas por el Teatro Colón, los roles que cuentan con cantantes suplentes se anuncian con anterioridad y figuran en el programa de mano que reciben los espectadores al ingresar a la sala. En espectáculos musicales o de ballet, los reemplazos o suplencias de último momento solo pueden afectar a roles secundarios, mientras que en los espectáculos teatrales en prosa programados por el CTBA o el Teatro Cervantes, los artistas que cubren roles menores en un elenco suelen aprender más de un papel. Las limitaciones presupuestarias hacen que, en ninguno de los dos teatros, se contraten artistas para realizar suplencias por ausencias eventuales.

La situación expuesta en las dos etapas que componen este nivel de gestión permite, además, apreciar la similitud que existe entre la gestión operativa de los tres TPBA, más allá de las diferencias de géneros abordados y del tamaño o presupuesto de cada organización.

En cuanto a los elencos técnicos, cumplen un rol decisivo en esta etapa que es el de resolver cualquier imprevisto que pueda presentarse sobre el escenario en momentos previos a las funciones o durante ellas. Su nivel profesional y eficacia queda demostrada en los tres TPBA, ya que, al ser preguntada directamente la cuestión en las entrevistas a los directores, ninguno de ellos tiene registro de funciones que no hayan podido estrenarse o hayan debido suspenderse una vez iniciadas por problemas atribuibles a errores de los elencos técnicos.

7. Auditoría de gestión en el nivel operativo

Teatro Cervantes

La Auditoría señala que la actividad técnica del Teatro relacionada directamente con el desarrollo y ejecución de las producciones de las obras teatrales se encuentra condicionada por la carencia de controles sobre las condiciones ambientales y de seguridad, situación que subsiste de periodos anteriores. En particular, pone el acento en la falta de control puntual sobre la utilización de insumos en la producción de cada obra a ser puesta en escena. Según los informes,

esta falta de control provoca que los responsables de cumplir el mandato asignado no cuenten con adecuadas herramientas para la toma de decisiones, para evaluar el desempeño y, en consecuencia, para rendir cuentas sobre la gestión en este nivel de la organización.

Teatro Colón y CTBA

Los respectivos organismos de Auditoría no realizan observaciones sobre la gestión en este nivel de actividad.

8. La orientación de los TPBA

El contexto jurídico normativo en el cual funcionan los TPBA, y las características que presenta en ellos cada una de las dimensiones de la gestión, permiten inferir lo que Voss (2000) denomina *orientación*⁵⁹. Esta relaciona las variables estudiadas con los fines de la política cultural que justifican, en última instancia, la continuidad de estas organizaciones.

Al respecto, es importante señalar que en el quinquenio analizado se afirmó una tendencia económica positiva que, poco a poco, permitió dejar atrás la crisis de 2001-2002. Los principales indicadores macroeconómicos mostraron, para la Argentina en general, y la ciudad de Buenos Aires, en particular, un crecimiento sostenido caracterizado por baja inflación, descenso del desempleo y también, en consecuencia, de la conflictividad social en relación con el período anterior⁶⁰.

⁵⁹ Ver capítulo 2, "Los teatros: tipología, orientación y modelos de funcionamiento".

⁶⁰ El nivel general de precios del INDEC para Capital y Gran Buenos Aires registra una variación de 13,4% respecto al año anterior en 2003; 4,4% en 2004; 9,6% en 2005; 10,9% en 2006 y 8,8% en 2007. Tomando específicamente el rubro esparcimientos, la variación anual es de 5,5% en 2003; 9,1% en 2004; 11,7% en 2005 y 3,1% en 2006. En cuanto al desempleo en la Ciudad de Buenos Aires, su tasa pasó de 17,4 % en el primer trimestre de 2003 a 6,1% en el cuarto trimestre de 2007, según la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC. El promedio de inflación anual del índice general de precios en el período es de 8,42%.

A despecho de esta mejoría general, en el ámbito específico de los TPBA, los efectos de la crisis se mantuvieron en el tiempo, y se manifestaron en una fuerte resistencia sindical a distintas propuestas de cambio en las condiciones laborales en los teatros Colón y Cervantes, efectuadas por la autoridad política correspondiente, avalados e impulsados por la conducción de cada una de las organizaciones. Esta situación llevó primero a sucesivas huelgas y suspensiones de la programación, y luego, directamente, al cierre temporario de ambas salas⁶¹ en algunos momentos del período analizado.

La situación de conflictividad no llegó a afectar la orientación de los TPBA, pero indirectamente esta fue puesta en cuestión al entrar en debate, en distintos foros y seminarios, el modelo de gestión llevado adelante por esas dos organizaciones. La situación no fue resuelta definitivamente pero, a partir de sucesivos aumentos —los primeros otorgados después de mucho tiempo sin modificaciones salariales— al conjunto de la Administración Pública, tanto en el orden nacional como en la ciudad de Buenos Aires⁶², el nivel de conflictividad bajó y ambas salas volvieron a funcionar.

En cuanto a los hábitos de consumo de la población, ninguno de los tres circuitos teatrales que funcionan en la ciudad⁶³ sufrió variaciones de importancia en el período, ni tampoco se registraron cambios relevantes en las costumbres o tradiciones del sector escénico que pudieran influir en algún grado sobre la orientación de los TPBA.

⁶¹ En octubre de 2005, ante los recurrentes paros y conflictos gremiales con los trabajadores, el gobierno porteño decidió suspender la temporada e interrumpir las actividades del Teatro Colón por tiempo indeterminado. El Teatro reabrió sus puertas en marzo. Por su parte, el Teatro Cervantes fue paralizado por una huelga por reclamos salariales en noviembre de 2006, que duró hasta marzo de 2007, y que retrasó la programación de su sala mayor hasta noviembre de ese año.

⁶² Durante los gobiernos del Dr. Menem no hubo prácticamente aumentos salariales, y en el siguiente, presidido por el Dr. De la Rúa se bajó un 16% los salarios de toda la Administración Pública.

⁶³ Ver Schargorodsky y Berstein (2008).

Tampoco la Misión asignada a los TPBA requirió modificaciones normativas⁶⁴, pues los sucesivos gobiernos de ambas jurisdicciones no expresaron la necesidad de cambios de orientación mediante ese u otro procedimiento. En consecuencia, las direcciones generales, que tuvieron a su cargo los TPBA durante el período, continuaron con su orientación histórica.

La antigüedad de las tres organizaciones estudiadas, así como la trayectoria y prestigio adquiridos en el campo teatral, han dado como resultado que su orientación ya estuviera definida en el período estudiado. Ello fue confirmado tanto por la aprobación política de los sucesivos gobiernos, como por los grupos vinculados a dichas organizaciones, incluyendo entre ellos al público asistente.

Esta vocación de continuidad se ve reflejada en distintos documentos, como el informe elaborado por la Dirección General del Teatro Colón en 2006, donde se señala que la organización:

... es un símbolo paradigmático e indiscutible de nuestra ciudad. Forma parte de la identidad porteña y nos representa en el mundo. En el imaginario colectivo, resulta un sinónimo de prestigio, calidad y excelencia artística. Se lo asume con orgullo como uno de los mejores teatros líricos del mundo, no solo por su acústica o arquitectura, sino esencialmente por el nivel de las producciones artísticas y escénicas que se ofrecieron a lo largo de sus 100 años de vida. Todos los artistas de mayor prestigio de cada época actuaron en su célebre escenario⁶⁵.

En cuanto al CTBA, uno de los directores, afirma en la entrevista realizada:

... tenemos una responsabilidad primera y obvia: hacer aquello que la empresa privada no puede hacer, por cantidad de actores, por los requerimientos de las producciones, etc. Tenemos que ser ecuménicos, tener una gran apertura, saber que el público quiere ir logrando un texto y que nosotros tenemos la obligación de satisfacerle esa necesidad.

⁶⁴ Ver capítulo 4, "Aspectos jurídico-normativos de los TPBA".

⁶⁵ Políticas y plan de acción en el marco de una estrategia para el Teatro Colón. Dirección General del Teatro Colón, pág. 3.

El otro director consultado señaló: “El teatro público debe cumplir una misión básica que es de difusión cultural, debe darle a la comunidad un servicio, que es una devolución de los impuestos que paga, una devolución en capital cultural”. Ambos conceptos son congruentes con el Plan estratégico del CTBA donde se sostiene que:

... la institución asumió su responsabilidad como fenómeno social sostenido por la comunidad [...] que convirtió al CTBA en lo que debe ser: una institución democrática, participativa, accesible para la mayoría, un servicio público de alta rentabilidad cultural y con un preciso mandato de solidaridad, de desafío artístico, de juventud espiritual.

En cuanto al Teatro Cervantes, las referencias documentales más explícitas sobre su orientación se encuentran en el apartado que corresponde a la política presupuestaria del teatro, que se incluye en cada una de las leyes anuales de presupuesto. Así, en 2003 y 2004 las respectivas leyes establecen que “entendiendo la función cultural y social que cumple el Teatro, se continuará con la política de ofrecer espectáculos a precios populares favoreciendo a sectores tales como centros de jubilados y alumnos de colegios públicos de barrios carenciados”. En 2005 y 2006, a esa definición se agrega que “se continuará con la política de ofrecer principalmente espectáculos que tengan como base autores y temáticas nacionales”, y en 2007, se afirma y extiende el rol social del TNC, pues, en el transcurso del ejercicio:

... el Teatro se abocará a reforzar rol como referente de la comunidad cultural nacional e internacional y a afianzar la presencia de la institución en el interior del país. Simultáneamente se continuará con la política de ofrecer principalmente espectáculos a precios accesibles para el público nacional, destinatario final de la actividad del organismo.

Como consecuencia de lo expuesto, resulta evidente que ninguno de los TPBA está orientado hacia la obtención de logros financieros o de una mayor porción de mercado a expensas de la competencia privada. Por el contrario, resulta clara la vocación hacia la excelencia artística que muestra en primer lugar el Teatro Colón, complementada con la búsqueda de reconocimiento público,

particularmente, a nivel internacional, y la atención que las otras dos organizaciones brindan a los objetivos prosociales y artísticos. Por otra parte, la definición política acerca del valor de las entradas⁶⁶ —mucho menor que los precios de la oferta privada en el período— permiten afirmar que, entre ambas tendencias, prevalece en las dos organizaciones una orientación dirigida, primordialmente, hacia lo prosocial. El cuadro siguiente muestra la orientación de los tres teatros en relación con sus principales objetivos.

ORIENTACION / TEATRO	COLÓN	CERVANTES	CTBA
Prosocial	3°	1°	1°
Artística	1°	2°	2°
Financiera	-	-	-
Mercado	-	-	-
Reconocimiento público	2°	3°	3°

Fuente: elaboración propia

PARTE IV

9. El desempeño de los TPBA

El análisis del desempeño de los TPBA se realiza a partir de las cuatro dimensiones propuestas por Bonnefoy (2006) —eficacia, eficiencia, economía y calidad— a la que se agrega el desempeño en el mercado (Pfeffer, 2000). Se han examinado los aspectos cualitativos y cuantitativos considerados más relevantes para cada organización en cada una de las dimensiones, a partir de los datos que han sido posible obtener de cada fuente consultada. El alcance y coherencia de ellos permite considerar que la incorporación de nuevos indicadores a la evaluación del desempeño no modificaría el comportamiento de ninguna

⁶⁶ Ver capítulo 4, “La gestión comercial y de extensión”.

dimensión en particular y, por lo tanto, tampoco cambiaría el resultado global del desempeño de los TPBA de manera sustantiva.

10. Eficacia

La complejidad teórica para establecer con precisión el grado de eficacia de los TPBA se ve corroborada en el campo concreto cuando se pretende construir indicadores a partir de la información provista por las distintas fuentes consultadas. Esto sucede básicamente por el grado de generalidad con el cual se explicitan los propósitos funcionales de las organizaciones analizadas por parte de las instancias con responsabilidad política gubernamental sobre ellas. Una hipótesis sobre las razones de este comportamiento es que la naturaleza del producto se impone sobre la posibilidad de orientar sus resultados en una dirección predeterminada. En otras palabras, la concepción política históricamente se ha limitado a garantizar que los TPBA presten su servicio esencial: que produzcan y exhiban espectáculos teatrales.

No obstante las limitaciones expuestas, una aproximación al grado de eficacia está dada por la correspondencia observable entre la Misión y los objetivos que las normas o las instancias gubernamentales asignan de manera explícita a cada TPBA, y los resultados concretos que dichas organizaciones obtuvieron durante el período estudiado, como se expone a continuación.

Teatro Cervantes

Según la SIGEN⁶⁷, el objetivo principal del Teatro Nacional Cervantes es atender la acción cultural tendiente a preservar y fomentar la actividad teatral, auspiciando la actuación de elencos argentinos de reconocida trayectoria, y la presentación de obras de producción extranjera de alto nivel cultural. Además, debe promover la dramaturgia nacional y desarrollar otras actividades culturales relacionadas con la

⁶⁷ Disponible en <http://www.sigen.gov.ar/documentacion/informes_sigen/odpn040603.pdf>.

actividad específica en que se desarrolla la escena teatral, tales como la investigación, el aprendizaje actoral y la historia cultural en la materia.

Al respecto, resulta evidente que las actividades llevadas a cabo por el Teatro Nacional Cervantes son de carácter fundamentalmente cultural, definido este concepto como expresión social artística y, además, como recurso para aumentar el capital cultural de los asistentes. Esto puede comprobarse observando la elección de los títulos de las obras, la composición de los elencos que integraron su programación de espectáculos, y las actividades complementarias que se llevaron a cabo. Es también evidente que toda la producción de la organización durante el período tendió a preservar y fomentar la actividad teatral.

Debe señalarse que son muy pocos los elencos con existencia previa y trayectoria propia que han integrado la programación durante el período (solamente Libertablas, Compañía Clun y Los Macocos). Los demás elencos artísticos están integrados por artistas convocados a título individual por el Teatro Cervantes para participar de un espectáculo en particular. Durante el período solo se han presentado dos obras de autores extranjeros, es decir, el 5% de la programación. En cuanto a la programación de actividades como la investigación, el aprendizaje actoral y la historia teatral, el proyecto artístico contempló la realización de foros y ciclos periódicos con entrada gratuita, que se extendieron durante todo el período.

Teatro Colón

La responsabilidad primaria de la organización es proyectar, promover y difundir el arte lírico musical y coreográfico en sus expresiones más relevantes. A ello se agrega el objetivo central del programa de reforma de gestión, propuesto en 2003 y refrendado por la gestión encabezada por el Lic. Iglesias hasta 2007, que es volver a posicionar al Teatro Colón en la escena internacional. La forma propuesta para alcanzar ambas metas fue procurar incrementar el número de producciones artísticas, manteniendo los altos niveles de calidad habituales en el teatro.

La programación del Teatro Colón abarca los tres modos de expresión artística, ya que comprende óperas, conciertos sinfónicos y ballet. La proporción asignada a cada modo se expone en la tabla siguiente.

Teatro Colón

Total anual de funciones realizadas por género en la sala mayor

	OPERA	BALLET	CONCIERTOS	TOTAL
2005	48	24	31	103
2006	51	15	21	87
2007	44	29	26	99
TOTAL	143	68	78	289

En cuanto a la relevancia, si bien es una condición que permite un amplio margen de subjetividad, se observa en la programación del período que los elencos de ópera están conformados mayoritariamente por destacados *regisseurs* y cantantes argentinos. Los *regisseurs* extranjeros, si bien son profesionales reconocidos no pertenecen a la primera línea, y los cantantes extranjeros provienen casi en su totalidad de los países del este europeo, probablemente por una cuestión de costos de sus respectivos *cachets* u honorarios. En definitiva, se trata de un ciclo con profesionales reconocidos, pero sin “estrellas” de la ópera internacional.

En cuanto a la música, la programación si incluye varios nombres de prestigio mundial como G. Dudamel, Zubin Mehta, Bruno Gelber y Martha Argerich (conductora del festival que lleva su nombre, cuya edición 2005 fue suspendida por conflictos gremiales entre los trabajadores del teatro y el Gobierno de la ciudad), y la visita de orquestas sinfónicas y filarmónicas de San Pablo, Hamburgo y Praga. Las funciones de las temporadas de ballet fueron realizadas en su totalidad por el Ballet Estable del Teatro Colón.

En cuanto al número de producciones artísticas, su evolución puede observarse en la tabla de página siguiente:

Teatro Colón

Total anual de títulos producidos por género

	OPERA	BALLET	CONCIERTOS	CETC	FUERA DE SEDE	TOTAL
2005	9	6	18	6	0	39
2006	8	3	18	7	5	41
2007	8	5	17	2	5	37
TOTAL	25	14	53	15	10	117

Fuente: Dirección del Teatro Colón

CTBA

La normativa asigna al CTBA la misión de promover y difundir las artes escénicas. Esta escasa definición política se complementa con el Plan Estratégico elaborado por las autoridades de la organización (es el único de los TPBA que cuenta con un documento de esa naturaleza) donde se define que el CTBA es una institución dedicada a la creación y a la formación artística para las artes del espectáculo, que tiene como objetivo principal ser un modelo de primer nivel internacional con fuerte presencia en el mundo hispanohablante y, además pretende llegar a la ciudadanía con presentaciones en distintos lugares, como ser barrios, clubes, colegios y universidades, y mediante funciones permanentes para estudiantes. En esa tarea, desarrolla distintos modos de expresión artística que abarcan diversos ciclos, tanto en producción como en reproducción. Así, el CTBA además de producir y exhibir teatro, promueve la formación artística a través de cursos especializados y clases magistrales en actuación, escenografía, fotografía, música, teatro y producción; facilita la conservación y estimula la investigación a través de su Centro de Documentación.

Resulta evidente que todas las actividades que componen la programación del CTBA tienen como objetivo general el cumplimiento de la misión. En cuanto a la pretensión de llegar a la ciudadanía con presentaciones fuera de sus propias salas, no hay registro documental que avale actividades en ese sentido, ni tampoco que se realicen funciones permanentes para estudiantes. En cambio, la programación

comprende actividades permanentes en los distintos modos de expresión artística entre los que destacan la exhibición cinematográfica y de fotografía. También las actividades de formación e investigación ocupan un lugar importante en la programación realizándose permanentemente cursos, jornadas y seminarios de perfeccionamiento en distintas disciplinas artísticas. El Centro de Documentación ubicado en el 6.º piso del Teatro San Martín recibe más de 1000 consultas anuales en promedio.

En cuanto a la actividad internacional, si bien el CTBA no mantuvo una presencia periódica de sus elencos en escenarios del exterior —como sí lo hizo en períodos anteriores el elenco estable del Teatro San Martín—, en todas las temporadas del período sus escenarios recibieron al menos un elenco o artista del exterior (2003, Grupo La Zaranda de España; 2004, Los días felices y Ballet Prejlocaj; 2005, Fanny Mickey de Colombia; 2006, Compañía Nacional de Teatro Clásico de España, Grupo La Zaranda de España y Ballet Castafiore de Francia; 2007, Marilú Marini y Alfredo Arias de Francia).

La aproximación cualitativa al grado de eficacia propuesta en el análisis anterior se complementa desde una perspectiva cuantitativa a partir de un objetivo común a los tres TPBA —y a todas las organizaciones culturales públicas cualquiera sea el modelo de gestión en el cual funcionen— que es que sus actividades alcancen a la mayor cantidad posible de personas. Así, la medida en que se acercan a ese objetivo constituye una aproximación cuantitativa de su eficacia. Como los teatros tienen una posibilidad máxima de recepción de audiencias, que está dada por la capacidad de sus salas, la relación entre la capacidad disponible y la efectiva asistencia del público medida a lo largo de varios años, permite construir un indicador cuantitativo aceptable para medir su eficacia (cabe señalar que el servicio esencial que prestan estas organizaciones tiene como condición necesaria la efectiva presencia de las personas durante las funciones y que, en ese sentido, las posibilidades que ofrece la tecnología para reproducir espectáculos u otras actividades a distancia no forman parte por ahora de ese servicio).

A continuación, se expone la evolución del porcentaje de ocupación total en el conjunto de las salas que integran cada TPBA.

**Promedio anual de asistentes por función
con relación a la capacidad total de las salas**

AÑOS	03	03	03	04	04	04	05	05	05
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Cervantes*	180	900	20	117	900	13	133	900	15
Colón	s/d	2200	s/d	s/d	2200	s/d	1330	2200	60
CTBA*	359	3800	9,5	300	3800	7,9	301	3800	7,9

AÑOS	06	06	06	07	07	07
	A	B	C	A	B	C
Cervantes*	80	900	9	75	900	8
Colón	1378	2200	62	564	2200	26
CTBA*	255	3800	6,7	317	3800	8,3

Fuente: elaboración propia en base a información provista por los tres teatros

* Capacidad total de butacas a la venta en todas las salas de la organización. Esta capacidad es un 10% menor a la capacidad total en razón de los expolios (entradas de prensa, invitaciones y protocolo) y que hay butacas que no se ponen nunca a la venta porque su ubicación no permite una buena visión del espectáculo.

A: promedio de espectadores por función= total de asistentes/total de funciones

B: capacidad de las salas

C: porcentaje de ocupación

Los resultados de este indicador deben ser ponderados en relación con la conformación particular de cada teatro (una sala en el Teatro Colón, dos en el Cervantes y siete en el CTBA) y con otras generales de la actividad teatral (en los teatros de prosa la permanencia de los espectáculos en cartel es, por lo general, mucho mayor que en los teatros líricos y, además, el ciclo de asistencia de público a cada espectáculo presenta picos en el estreno y las últimas funciones. Esto

implica que, al alargar el ciclo, el descenso de la curva de asistentes será necesariamente mayor en los teatros de prosa).

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, puede observarse que:

- los porcentajes de ocupación son bajos, por lo cual todos los TPBA tienen una amplia posibilidad de recibir más público en las salas;
- el porcentaje de ocupación tiende a descender a lo largo del período;
- el aumento de la conflictividad gremial en 2007 que modificó fuertemente el número de funciones en los teatros Colón y Cervantes, impactó de manera muy diferente entre el público del Cervantes, que mantuvo una asistencia relativamente similar, con un pequeño descenso, que el del Colón que se redujo a casi un tercio.

CTBA – Cantidad anual de espectadores por sala

SALAS / ASISTENTES	2003	2004	2005	2006	2007	TOTAL
Casacuberta	66.509	85.137	78.494	34.576	38.382	303.098
Cunill Cabanellas	11.482	13.733	8.817	10.494	s/d	44.526
De la Ribera	15.126	46.332	24.855	36.584	39.184	162.081
Martín Coronado	151.879	99.576	112.891	69.645	114.454	548.445
Presidente Alvear	111.503	82.232	38.195	56.144	39.803	327.877
Regio	57.748	26.972	48.673	24.639	33.684	191.716
Sarmiento	12.906	17.278	12.872	20.695	13.125	76.876
TOTAL	427.153	371.260	324.797	252.777	278.632	1.654.619

Fuente: elaboración propia a partir de información proporcionada por el CTBA - Cuentas Claras

11. Eficiencia

Para evaluar la eficiencia técnica, se analiza la evolución del producto de los TPBA en relación con el presupuesto anual asignado. Como producto, se consideran tres tipos de *output* diferentes: a) el número de funciones realizadas; b)

la cantidad de espectadores recibidos en las salas, y c) la cantidad de títulos producidos. La escasa experiencia en estudios precedentes⁶⁸ permite considerar que las tres variables son conducentes a ese objetivo, por lo cual puede estimarse que su análisis conjunto permitirá efectuar una evaluación más aproximada a la eficiencia de cada uno de los TPBA.

Evolución del costo por función teatral

(Presupuesto total/total de funciones, en pesos nominales)

TEATRO / AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	Costo promedio
Teatro Nac. Cervantes	7.157	9.491	16.361	23.949	103.407	32.073
Teatro Colón	s/d	s/d	337.589	480.201	416.043	411.278
CTBA	19.921	21.709	24.516	35.451	47.258	29.771

Evolución del costo por función teatral respecto al año precedente

(En porcentaje)

TEATRO / AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
Teatro Nacional Cervantes	s/d	32,6	72,3	46,3	331,78
Teatro Colón	s/d	s/d	s/d	42,2	13,36
CTBA	s/d	8,98	12,93	44,6	33,3

Evolución del costo por espectador

(Presupuesto total/total de asistentes, en pesos nominales)

TEATRO / AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	Costo promedio
Teatro Nacional Cervantes	40	81	123	300	1.374	383,6
Teatro Colón	s/d	s/d	254	348	738	446,6
CTBA	56	72	82	139	149	99,6

⁶⁸ Ver capítulo 2, "Eficiencia en los teatros públicos con producción propia".

Evolución del costo por espectador respecto al año precedente
(En porcentaje)

TEATRO / AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
Teatro Nacional Cervantes	s/d	102,5	51,8	143,9	458
Teatro Colón	s/d	s/d	s/d	37,0	112
CTBA	s/d	28,57	13,88	69,51	7,9

Evolución del costo por título producido
(Presupuesto total/ cantidad de títulos producidos, en pesos nominales)

TEATRO / AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007	Costo promedio
Teatro Nacional Cervantes	327.554	384.400	455.147	703.510	503.250	474.772
Teatro Colón	s/d	s/d	1.307.078	1.557.725	1.562.972	1.475.925
CTBA	996.038	861.829	1.151.164	1.525.916	2.183.817	1.343.753

Evolución del costo por título producido
(En porcentaje)

TEATRO / AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
Teatro Nacional Cervantes	s/d	17,35	18,40	54,56	-28,46
Teatro Colón	s/d	s/d	s/d	19,18	0,33
CTBA	s/d	-13,47	33,57	32,55	43,11

Promedio de aumento anual de costos en el período
(En porcentaje)

TEATROS	Por función	Por espectador	Por título	Promedio
Teatro Nacional Cervantes	120,74	189,05	15,46	108,41
Teatro Colón	14,42	74,50	9,75	32,89
CTBA	24,95	29,96	23,94	26,28
PROMEDIO	53,37	97,83	16,38	

Las tablas muestran que:

- Los costos de las tres variables aumentan mucho más que el promedio del índice general de precios para el período (8,42%) en los tres teatros. El único costo que mantiene un promedio relativamente similar es el costo por título producido en el Teatro Colón (9,75%). Le sigue el promedio del costo por función, también en el Teatro Colón, con casi el doble de aumento que el mismo índice general (14,42%).
- El porcentaje promedio de aumento de las tres variables difiere en cada teatro: 108,41% en el Teatro Cervantes, 32,89% en el Teatro Colón y 26,28% en el CTBA.
- La variable que más aumenta en promedio para los tres teatros durante el período, es el costo por espectador (97,83%), seguida por el aumento del costo por función (53,37%), mientras que el costo que menos aumenta es el costo por título (16,38%).

Para establecer una comparación con uno de los principales teatros públicos de prosa en Europa, se muestra la siguiente evolución de las mismas variables en la Comedie Française:

Comedie Française (cifras en euros)

AÑOS	2003	2004	2005	2006
Presupuesto total	29.220.779	29.740.260	30.389.610	31.038.961
Entradas pagas*	201.934	204.789	210.196	246.277
Cantidad de funciones	331	329	334	379

Comedie Française (cifras en euros)

AÑOS	2003	2004	2005	2006	Costo promedio
Evolución del costo por función teatral	88.280	90.396	90.987	81.897	87.890
Evolución del costo por espectador	144,7	145,2	144,6	126,3	140,2

Comédie Française (cifras en porcentaje respecto al año precedente)

AÑOS	2004	2005	2006
Evolución del costo por función teatral	2,4	0,65	-10,0
Evolución del costo por espectador	0,34	-0,41	-12,65

Se observa que las tres variables en juego (Presupuesto total, Entradas pagas y Cantidad de funciones) mantienen una gran estabilidad durante todo el período con relación a lo que sucede con ellas en los TPBA. Además, contrariamente a lo que ocurre en estos últimos, la tendencia de los costos a lo largo del período es descendente (un 10% y un 12,65% en cada variable).

En cuanto a la comparación de los respectivos costos promedio, si se toma una conversión de \$ 3,70 por euro (entre 2003 y 2007 el Euro pasó de \$ 3,17 a \$ 4,21), se observa que la Comédie Française tiene un costo promedio por función de \$ 325.193 y un costo por espectador de \$ 518. Esto implica que supera en más de 10 veces el costo por función de los teatros de prosa de Buenos Aires (Cervantes y CTBA), y alcanza un 79% del costo por función de un teatro lírico como el Colón. En cuanto al costo por espectador, supera en más de 5 veces el costo promedio del CTBA; es un 35% mayor que el del Cervantes y un 12% que el del Colón.

12. Economía

El análisis de esta dimensión del desempeño implica relacionar los recursos asignados y los resultados obtenidos, en cada uno de los siguientes aspectos: *a)* la capacidad para crear y entregar productos o servicios útiles a los clientes o beneficiarios; *b)* la forma en que se aplican los recursos financieros a la cobertura de los costos de la organización; y *c)* la capacidad para cumplir con su misión, metas y objetivos sin salir de los límites fijados por sus asignación financiera:

- a)* La utilidad del servicio esencial que brindan los TPBA a la población no ha sido objeto de ningún estudio académico hasta el presente. Sin

embargo, la asistencia regular de público a lo largo de toda la historia de los TPBA, la publicación permanente de obras y artículos impresos centrados en aspectos particulares de su programación artística, y la presencia continua de su actividad en los medios de comunicación, indican que la ciudadanía considera de manera positiva la utilidad de su servicio esencial.

- b) Respecto a la aplicación de los recursos financieros, la tabla abajo muestra la evolución de la ejecución presupuestaria total durante el período en los tres TPBA.

Ejecución del gasto total

(en porcentaje)

TEATROS/AÑOS	03	04	05	06	07
Cervantes	89,3	96,34	92,1	94,2	89,0
Colón	s/d	99,13	99,20	98,69	s/d
CTBA	99,5	99,6	99,4	100	99,8

Fuentes: elaboración propia basada en datos de la Auditoría de la ciudad de Buenos Aires
c InfoCervantes

Resulta evidente que, a pesar de la complejidad de los procedimientos administrativos para ejecutar el presupuesto⁶⁹, y de las críticas que los directores generales expresan sobre ellos, los TPBA muestran un alto porcentaje de ejecución del gasto a lo largo de todo el período. Por otra parte, cabe remarcar que el Teatro Cervantes, por su condición de organismo descentralizado y autárquico, dispone de procedimientos administrativos más sencillos para realizar compras y contrataciones y, sin embargo, es el teatro con menor porcentaje promedio de ejecución anual.

⁶⁹ Ver capítulo 4, "La gestión presupuestaria; Los procedimientos administrativos para ejecutar recursos financieros".

Ejecución del gasto por incisos presupuestarios

Teatro Cervantes

INCISOS /AÑOS	03	04	05	06	07
Personal	1.616.358	1.881.516	2.121.104	2.735.653	3.298.726
Bienes de consumo	153.993	228.671	412.660	334.736	455.615
Servicios no personales	1.074.555	1.473.262	1.807.549	2.131.264	2.714.227
Bienes de uso	80.575	78.516	201.782	100.000	149.815
Otros	s/d	41.273	68.000	s/d	100.000
TOTAL	2.925.481	3.703.238	4.611.095	5.301.653	6.718.383

Fuente: Sindicatura General de la Nación e InfoCervantes

Ejecución por incisos en porcentaje

INCISOS /AÑOS	03	04	05	06	07
Personal	94,74	104,18	93,33	102,53	88,94
Bienes de consumo	102,76	152,44	137,50	89,26	121,50
Servicios no personales	84,75	84,23	100,87	94,09	98,16
Bienes de uso	53,06	56,49	31,43	31,25	21,40
Transferencias/Otros	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d

Teatro Colón

INCISOS /AÑOS	03	04	05	06	07
Personal	26.250.654	28.817.612	38.693.785	47.807.769	s/d
Bienes de consumo	423.076	1.179.361	794.588	1.364.490	s/d
Servicios no personales	7.744.183	11.157.186	15.909.782	13.764.902	s/d
Bienes de uso	74.388	89.983	46.217	36.280	s/d
Transferencias	57.070	183.598	46.537	55.610	s/d
TOTAL	34.549.371	41.427.740	55.490.909*	63.029.051	s/d

Fuente: Auditoría GCBA

Ejecución por incisos en porcentaje

INCISOS /AÑOS	03	04	05	06	07
Personal	92,33	99,99	100,00	100,00	s/d
Bienes de consumo	62,68	98,88	83,72	95,54	s/d
Servicios no personales	131,08	96,99	98,50	97,14	s/d
Bienes de uso	99,18	99,98	48,08	78,50	s/d
Transferencias	105,68	100,00	99,29	100,00	s/d

CTBA

INCISOS /AÑOS	03	04	05	06	07
Personal	s/d	14.005.618	13.327.865	24.540.689	28.197.775
Bienes de consumo	s/d	733.285	1.186.600	1.258.980	1.045.798
Servicios no personales	s/d	10.827.665	11.802.223	10.234.221	11.789.007
Bienes de uso	s/d	98.075	148.268	153.080	78.998
Transferencias	s/d	77.250	57.790	63.155	31.000
TOTAL	s/d	25.741.893	26.464.956	36.250.125	41.142.578

Fuente: Auditoría de la Ciudad de Buenos Aires y Dirección General Adjunta del CTBA

Ejecución por incisos en porcentaje

INCISOS /AÑOS	03	04	05	06	07
Personal	s/d	99,99	99,99	95,90	98,17
Bienes de consumo	s/d	99,57	101,60	96,82	125,97
Servicios no personales	s/d	99,01	100,24	107,51	99,67
Bienes de uso	s/d	99,40	99,99	99,99	99,98
Transferencias	s/d	98,55	99,99	99,99	100,00

La ejecución presupuestaria por incisos muestra una mayor correspondencia con relación al presupuesto original en el Teatro Colón y el CTBA, mientras que en el Teatro Cervantes hay desvíos más pronunciados. Así, sobreejecuta en los incisos correspondientes a Personal y Bienes de consumo, mientras que subejecuta los correspondientes a Servicios no personales y Bienes de uso.

- c) Los procedimientos administrativos que rigen la actividad del Teatro Colón y el CTBA durante el período impiden cualquier posibilidad de déficit. Esto es así pues el sistema de cuenta única y su situación como entes dependientes de la Secretaría de Cultura hace que todo compromiso de pago deba ser aprobado definitivamente por instancias externas a ambos teatros, y una vez lograda esa conformidad, los pagos son efectuados por la Tesorería General lo cual impide que los teatros puedan, por sí mismos, generar cualquier tipo de déficit.

En cuanto al Teatro Cervantes, dependiente de la Secretaría de Cultura de la Nación, al ser un ente descentralizado y contar con un propio Servicio Administrativo Financiero (SAF)⁷⁰ no tiene limitaciones por instancias externas,

⁷⁰ El Servicio Administrativo Financiero (SAF) es el órgano responsable de la coordinación, organización y operación de los sistemas que integran la Administración Financiera en la Jurisdicción o la Entidad, en este caso cada uno de los TPBA.

sin embargo, el Sistema de Cuenta única del Tesoro⁷¹ impide también la generación de déficit.

12.1. Relación presupuestaria con el organismo de tutela

Finalmente, dado que la orientación de los TPBA no está dirigida a maximizar beneficios económicos ni a la obtención de algún tipo de rentabilidad financiera, para completar el análisis de esta dimensión del desempeño, se muestra cómo evoluciona el presupuesto de cada TPBA en relación con el de su organismo político de tutela, es decir, las Secretarías de Cultura de la Nación y de la Ciudad de Buenos Aires. Esta evolución permite evaluar la incidencia económica de los TPBA en relación con las políticas culturales de sus respectivos gobiernos.

Presupuesto del organismo de tutela

Organismo de tutela/Años	2003	2004	2005	2006	2007
Secretaría de Cult. Nación	50.128.717	48.241.050	53.829.000	72.812.721	98.155.194
Secretaría de Cultura GCBA	144.470.498	159.508.573	200.676.903	265.217.672	358.656.584

Fuentes: Ministerio de Economía-Oficina Nacional de Presupuesto y Secretaría de Hacienda del GCBA

⁷¹ Todos los pagos para la cancelación de las obligaciones contraídas por los SAF de la Administración Pública nacional, en el marco de la ejecución de los programas presupuestarios son realizados a través de la Cuenta Única del Tesoro. Para que esos pagos sean realizados, es necesario que la Tesorería General de la Nación haya fijado un límite financiero a los SAF que autorizan dichos pagos, a través del mecanismo de Programación de Caja, estableciendo el máximo que los SAF pueden girar contra la Cuenta Única del Tesoro, es decir, el saldo real disponible para pagar. Los límites financieros pueden ser programados diariamente por la Tesorería General de la Nación a sí misma y a los SAF atendiendo a la disponibilidad en la Cuenta Única del Tesoro y, por supuesto, a las que registre individualmente cada SAF, y sus respectivas deudas.

**Porcentaje del presupuesto de cada TPBA
con relación al presupuesto total del organismo de tutela**

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
TEATROS					
Colón	24,23	26,20	25,40	24,08	16,12
CTBA	15,85	16,21	13,19	13,81	11,57
Cervantes	6,53	7,97	9,30	7,73	7,69

Evolución anual respecto del año 2003 durante el período

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
TEATROS					
Colón	0	1,97	1,17	-0,15	-8,11
CTBA	0	0,36	-2,66	-2,04	-4,28
Cervantes	0	1,44	2,77	1,20	1,16

Las tablas muestran que los dos teatros públicos dependientes del GCBA ocupan una parte muy importante del presupuesto de la Secretaría de Cultura (ambas organizaciones sumadas se llevan un promedio de 37,48% del presupuesto, con un pico del 42,41% en 2004).

También se observa que, al finalizar el periodo, los teatros dependientes del GCBA reciben un porcentaje menor del presupuesto total de la Secretaría de Cultura que a su inicio (8,11% menos para el Teatro Colón y 4,28% menos para el CTBA), mientras que, por el contrario, el Teatro Nacional Cervantes recibe un aumento porcentual del 1,16%.

13. Calidad

En lo relacionado a la calidad técnica de los procesos administrativos, como la gran mayoría —no la totalidad— de los organismos de la Administración Pública nacional o de la ciudad de Buenos Aires, los TPBA no cuentan con la certificación de calidad organizacional que se otorga por el cumplimiento de estándares internacionales (ISO) ni, según sus directores, han solicitado su tramitación. Por otra parte, los manuales técnicos operativos son escasos o inexistentes⁷². En cuanto a otros indicadores de calidad técnica, tampoco los TPBA cuentan con procedimientos automáticos o estandarizados para la recepción de quejas o para determinar las necesidades o demandas de los usuarios.

Al respecto, la percepción de los directores consultados es que, en lo que se refiere a la calidad, los TPBA son evaluados, casi exclusivamente, por la calidad artística de su producción (es decir, por la calidad de los espectáculos que construyen y exhiben) y, en ese sentido, además de la aceptación del público, la calidad artística es evaluada por la crítica especializada a través de los premios que otorga y de las expresiones que los especialistas vierten en los distintos medios de comunicación y por la opinión de los propios artistas, que es tan valorada como la propia crítica o, a veces, aún más (la opinión de un “artista estrella” es, por lo general, decisiva para el prestigio del teatro en cuestión).

13.1 Premios y distinciones en el período

Todos los TPBA han recibido premios durante el período y también a lo largo de toda su trayectoria. Los más relevantes que mencionamos son:

Teatro Nacional Cervantes

Recibió 6 premios FLORENCIO SÁNCHEZ en 2003: actor: Luis Brandoni por *Stefano*; actor de reparto: Daniel Tedeschi por *Stefano*; escenografía: Guillermo de la Torre por *Stefano*; música: Luis María Serra por *Stefano*; autor: Víctor Winer por *Freno de Mano*; actriz nominada: Victoria Carreras por *Freno de*

⁷² Esta situación se expone reiteradamente tanto en los informes de la Auditoría de la Ciudad de Buenos Aires, como en los de la Sindicatura General de la Nación.

Mano. Dos en 2004: revelación: Joaquín Furriel por *Don Chicho* y autor: Griselda Gambaro por *La Señora Macbeth*; y uno en 2005, actor protagónico: Rubén Stella por *Los Desventurados*.

Recibió dos premios MARÍA GUERRERO en 2003. Menciones especiales: Maximiliano Guerra por su aporte al TNC. Premio estímulo: Joaquín Furriel por *Don Chicho*, y otros dos en 2004, mejor actriz: Cristina Banegas por *La Señora Macbeth* y mejor autor a Griselda Gambaro por *La Señora Macbeth*, *Pedir Demasiado*.

Recibió cuatro premios ACE (Asociación de Cronistas del Espectáculo) entre 2003/2004 y 2004/2005

Recibió diez premios TRINIDAD GUEVARA entre 2003 y 2005 y siete Premios CLARÍN por sus espectáculos entre 2003 y 2006.

Teatro Colón

El Teatro Colón ha recibido una gran cantidad de premios nacionales e internacionales tanto por sus producciones de ópera, música y ballet, como por la calidad de los artistas que suben a su escenario. Mencionamos solamente algunas de ellas que se destacan en el período en análisis.

2003: Premio ACE a la mejor *régie* de ópera para *El Emperador de la Atlántida*, de Viktor Ullmann, por la Ópera de Cámara del Teatro Colón y puesta en escena de Marcelo Lombardero.

Premio de la ASOCIACIÓN DE CRÍTICOS MUSICALES de la Argentina al mejor estreno de obra extranjera.

2005: Premio CLARÍN a la mejor obra de danza para *Romeo y Julieta*, con coreografía de Oscar Araiz, por el Ballet Estable del Colón; Premio CLARÍN a Leandro Tolosa, integrante del Ballet Estable del Teatro Colón, como revelación en danza; galardón de la ASOCIACIÓN DE CRÍTICOS MUSICALES DE LA ARGENTINA al Coro Estable del Teatro Colón como mejor coro polifónico; premio revelación

otorgado por la ASOCIACIÓN DE CRÍTICOS MUSICALES DE LA ARGENTINA a Alain Altinoglu, director musical de la ópera Don Quichotte.

2007: Premio de la ASOCIACIÓN DE CRÍTICOS MUSICALES DE ARGENTINA (ACMA) a la Orquesta Estable del Teatro Colón, con dirección de Stefan Lano; premio a la mejor producción escénica de teatros oficiales para *Turandot*, de Roberto Oswald, Aníbal Lápiz y Cristian Prego y al Coro de Niños del Teatro Colón, que dirige Valdo Sciammarella, por su destacada labor.

CTBA

2003: Premios CLARÍN: mejor espectáculo circuito oficial y mejor director por *Las Variaciones Goldberg* y mejor figura en danza para Elizabeth Rodríguez.

Premios ACE: mejor comedia y/o comedia dramática, dirección y actor protagónico por *Las Variaciones Goldberg* y mejor actriz protagónica Ingrid Pallicori por *Lo que pasó cuando Nora dejó a su marido* y Lucrecia Capello por *Toque de queda*.

2004/2005: Premio "MARÍA GUERRERO" al mejor actor Guillermo Angelelli, por *Hamlet* y *La ópera de tres centavos*; mejor vestuario a Graciela Galán, por *La hija del aire*.

Premios TRINIDAD GUEVARA 2004 al mejor diseño de iluminación a Héctor Calmet y Miguel Morales, por *La novia de los forasteros*; a la creatividad en diseño de vestuario a Graciela Galán, por *La hija del aire*; por mejor partitura o banda de sonido a "Pocho" Lapouble, por *En casa/En Kabul*.

Premios ACE a la mejor actriz protagónica en drama Elena Tasisto, por *En casa/En Kabul*; mejor actor de reparto en drama Horacio Peña, por *En casa/En Kabul*; mejor obra de comedia y/o comedia dramática *Enrique IV*; mejor actriz protagónica en comedia y/o comedia dramática Blanca Portillo, por *La hija del aire*; mejor actor de reparto en comedia y/o comedia dramática a Horacio Peña, por *Enrique IV*; mejor actriz de reparto en comedia y/o comedia dramática Eleonora Wexler, por *La hija del aire*.

2005/2006: Premio ACE de Oro a Roberto Carnaghi, por *La resistible ascensión de Arturo Ui*; obra de comedia y/o comedia dramática por *La resistible ascensión de Arturo Ui*; premios ACE a los mejores diseños de escenografía y vestuario a Norberto Laino y Alicia Gumá, por *La resistible ascensión de Arturo Ui*; dirección de comedia y/o comedia dramática; mejor director Robert Sturua, por *La resistible ascensión de Arturo Ui*; Mauricio Kartun, por *El niño argentino*.

Premio TEATRO DEL MUNDO 2005/2006 en dramaturgia y dirección a Mauricio Kartun, por *El niño argentino*; mejor actuación masculina, Mike Amigorena, por *El niño argentino*; Premio TRINIDAD GUEVARA 2005 al mejor diseño de vestuario a Jorge Ferrari, por *Enrique IV*.

Premio CLARÍN ESPECTÁCULOS como mejor actor a Alejandro Urdapilleta, por *Rey Lear*; mejor infantil a *La zapatera prodigiosa*; mejor obra de danza a *La tempestad*

Premio MARTÍN FIERRO en Cable a la producción 2005. Programa cultural/educativo escenarios de Buenos Aires, emitido por Canal (á).

Premio FUNDTV 2006 al mejor espectáculo artístico para *Escenarios de Buenos Aires*.

Premios ACE a la mejor música original a Bernardo Baraj, por *Camino del cielo*; al mejor diseño de iluminación, Gonzalo Córdova, por *Incrustaciones*; mejor actor, Guillermo Angelelli, por *Woyzeck*; mejor adaptación, Daniel Suárez Marzal, por *La Celestina*; mejor vestuario a Marta Albertinazzi, por *Fetiche y Democracia*.

Carlos Gallardo obtuvo el 22 de mayo de 2007 el premio BENOIS DE LA DANSE en el histórico Teatro Bolshoi, por su escenografía y vestuario del espectáculo *La Tempestad*, de Mauricio Wainrot.

El 30 de noviembre de 2007 se le entregó a Kive Staiff, Director General y Artístico del Complejo Teatral de Buenos Aires, el Premio LUIS ORDAZ, de AITEA (Asociación de Investigadores de Teatro de la Argentina) destacando su trayectoria.

El 3 de diciembre de 2007 el FONDO NACIONAL DE LAS ARTES otorgó el Premio a la Trayectoria a Mauricio Wainrot, Director del Ballet Contemporáneo del Teatro San Martín.

Un indicador complementario de la calidad que poseen los espectáculos producidos y exhibidos por los TPBA es la cantidad de artistas empleados por espectáculo, es decir, el tamaño de los elencos artísticos. Si bien el número por sí mismo no implica calidad, el hecho de mantener elencos cuya cantidad de integrantes se mantiene relativamente elevada durante todo el período, es un dato que prueba la ausencia de déficit artístico para compensar un posible déficit económico. En ese sentido, el promedio de actores en el escenario del Teatro Cervantes es de 6 actores por obra (con obras de hasta 18 actores); en los escenarios del CTBA, el número promedio de actores en las obras de teatro de prosa programadas es de 8 (con obras en las que actuaron 26 actores) mientras que los espectáculos del Ballet Contemporáneo superan ampliamente ese número. En cuanto al Teatro Colón, la intervención de la orquesta o el coro estables es permanente, con lo cual el número de intérpretes es mucho mayor que en los otros dos teatros (tanto las orquestas como el coro superan los 100 integrantes).

14. Comportamiento en el mercado

Este indicador de desempeño muestra cuál es la porción del mercado de asistentes a espectáculos teatrales que logran captar los TPBA. Cabe tener en cuenta que se trata de organizaciones teatrales, cuya orientación las aleja de la lucha por conquistar mercados a expensas de la oferta teatral privada; sin embargo, aunque existen diferencias en el precio de las entradas en el CTBA y en el Cervantes, una proporción de sus públicos también participa como público de la oferta privada de espectáculos teatrales, por lo cual hay una inevitable competencia.

Las tablas que se presentan seguidamente relacionan la oferta comercial privada con la oferta pública, tomando en cuenta tanto la asistencia como la recaudación en ambos circuitos (no se considera la oferta producida por el circuito alternativo,

ya que su relativa informalidad no permite contar con datos precisos sobre asistencia y recaudación).

Circuito comercial y circuito público: asistencia y recaudación

AÑOS	2003		2004	
	Asist.	\$ (en miles)	Asist.	\$ (en miles)
TEATROS CIRCUITO COMERCIAL	1.750.128	43.685,5	1.922.731	60.287
Cantidad de salas	18	18	21	21
TEATROS CIRCUITO PÚBLICO	495.127	2.173	404.398	2.256
Cantidad de salas	9	9	9	9

AÑOS	2005		2006	
	Asist.	\$ (en miles)	Asist.	\$ (en miles)
TEATROS CIRCUITO COMERCIAL	2.065.912	78.664	2.304.696	110.082
Cantidad de salas	21	21	22	22
TEATROS CIRCUITO PÚBLICO	566.379	12.648	465.958	15.255
Cantidad de salas	10	10	10	10

Fuente: elaboración propia con datos de AADET, Balance de gestión 2005-2007

Cantidad de butacas en las 22 salas del circuito comercial: 20.690

Cantidad de butacas en las 10 salas del circuito público: 6.900

AÑOS	2003	2004	2005	2006
Asistencia total	2.245.255	2.327.129	2.632.291	2.770.654
Recaudación total*	45.858,5	62.543	91.312	125.337

* En miles de pesos nominales

Porcentaje de asistencia por sector

AÑOS	2003	2004	2005	2006
% Público	22,05	17,38	21,52	16,82
% Privado	77,95	82,62	78,48	83,18
TOTAL	100	100	100	100

Porcentaje de recaudación por sector

AÑOS	2003	2004	2005	2006
% PÚBLICO	4,74	3,61	13,85	12,17
%PRIVADO	95,26	96,39	86,15	87,83
TOTAL	100	100	100	100

Al analizar las tablas, es necesario tener en cuenta que el valor de las entradas de los teatros Cervantes y CTBA, en correspondencia con su orientación en función del mandato de política cultural que los guía, es mucho menor que el de las entradas del Teatro Colón, cuyos valores son similares a los de los teatros del sector privado. De todas formas, la incidencia que puede producir esa diferencia se ve atenuada al considerar en la serie de cuatro años la asistencia y la recaudación de dos años con el Teatro Colón (2005 y 2006) y dos años sin él (2003 y 2004). Por otra parte, el circuito comercial duplica el número de salas del circuito público y triplica el número de butacas.

Con las restricciones mencionadas, el análisis de la evolución de la asistencia y la recaudación en ambos circuitos durante el período 2003-2006 permite efectuar las siguientes consideraciones:

- La asistencia total a la actividad teatral durante el período creció un 23,4%, mientras que la recaudación total aumentó en un 173,3%. El aumento de recaudación se explica, en gran parte, por los sucesivos aumentos en el costo de la entrada del circuito comercial, que pasó de un

promedio de \$ 24,96 en 2003, a un promedio de \$ 47,76 en 2006, es decir un 91,3%⁷³.

- Los porcentajes de asistencia pueden estar vinculados al tamaño de la oferta de cada circuito, ya que el circuito comercial triplica en capacidad de butacas al circuito público. Si las condiciones del mercado se mantuvieran constantes, a igual cantidad de butacas, la relación entre el circuito privado y el público sería de 60% a 40% en promedio.
- La brecha de asistencia entre ambos circuitos tiende a ampliarse levemente con el paso del tiempo (2003: 55,9%; 2004: 65,24%; 2005: 56,96% y 2006: 66,36%).
- La asistencia al circuito público crece proporcionalmente más que su recaudación.
- La evolución de la relación de asistencia no se modificó sustancialmente con la incorporación de los datos del Colón en 2005-2006.

⁷³ Datos de AADET, Balance de gestión 2005-2007.

CAPÍTULO 5

TABULACIONES

A partir de la recolección de datos realizada mediante el análisis documental y las entrevistas semiestructuradas, en las cuales se consideraron las dimensiones e indicadores de las variables propuestas en las hipótesis, obtenemos los resultados que se exponen. Cabe señalar que nuestro diseño de investigación es de carácter cualicuantitativo según las recomendaciones de Sautu (2003) y Hernández Sampieri (2008).

I. NORMATIVA

DIMENSION	TEATRO NACIONAL CERVANTES	TEATRO COLÓN	CTBA
ESTRUCTURAL			
Ubicación en el organigrama	Descentralizado con personería jurídica propia.	Centralizado (Dirección General).	Centralizado (Dirección General).
Misión o responsabilidad primaria	Preservar, promover y difundir los valores artísticos teatrales nacionales y universales. Fomentar y promover la dramaturgia nacional.	Promover el arte lírico, musical y coreográfico en sus expresiones más relevantes.	Proyectar, promover y difundir las artes escénicas.
Organigrama	<ul style="list-style-type: none"> - Vigente en el nivel de Direcciones simples (3). - La conducción controla directamente todas las Direcciones simples. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vigente en las Direcciones simples (3). - La conducción controla directamente solo la Dirección Artística (y al Instituto Superior de Arte). 	<ul style="list-style-type: none"> - Vigente en las direcciones fuera de nivel, correspondientes a la Dirección Técnica, Dirección Administrativa y las direcciones ejecutivas de los edificios teatrales que integran el CTBA. - La conducción controla la Dirección Técnica y ejerce la Dirección artística directamente.
FUNCIONAMIENTO			
Conducción	Unipersonal, con asistencia sin especificar y reemplazo en caso de ausencia por el Subdirector.	Unipersonal, con asistencia en todas las competencias y reemplazo en caso de ausencia por el Subdirector.	Unipersonal con asistencia específica (responsable de la Administración) por el Director General Adjunto.

	No tiene restricciones normativas para la programación artística.	Tiene limitaciones normativas para la programación artística.	No tiene limitaciones normativas para la programación artística.
Laboral	Sin distinción respecto al régimen general del sector público nacional.	Con régimen específico para personal escenotécnico y artistas.	Con régimen específico parcial para el personal escenotécnico.
Compras y contratos	<p>A cargo de la Dirección General de Administración que cuenta con Servicio Administrativo Financiero (SAF) propio.</p> <p>Administra y ejecuta recursos sin intervención externa.</p> <p>Con excepciones de montos máximos y procedimientos simplificados para compras y contratos artísticos.</p>	<p>A cargo de la Dirección de Administración, que no cuenta con Sistema Administrativo Financiero (SAF) propio.</p> <p>Administra recursos con tramitación propia y aprobación externa a partir de un monto determinado. Para montos menores, aprobación propia y pago por tesorería general.</p> <p>Solo paga directamente cajas chicas y fondos especiales con cargo a rendir.</p> <p>Con excepciones de montos máximos y procedimientos simplificados para compras y contratos artísticos.</p>	<p>A cargo de la Dirección de Administración, que no cuenta con Sistema Administrativo Financiero (SAF) propio.</p> <p>Administra recursos con tramitación propia y aprobación externa a partir de un monto determinado. Para montos menores, aprobación propia y pago por tesorería general.</p> <p>Solo paga directamente cajas chicas y fondos especiales con cargo a rendir.</p> <p>Con excepciones de montos máximos y procedimientos simplificados para compras y contratos artísticos.</p>

2. GESTIÓN

DIMENSIONES	TEATRO NACIONAL CERVANTES	TEATRO COLÓN	CTBA
<p>NIVEL DE CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>Perfil profesional</p>	<p>- La formación de los directores correspondió a dos directores teatrales (artistas) con experiencia de gestión pública y un director teatral (artista) sin experiencia de gestión pública.</p>	<p>- La formación de los directores correspondió a un médico y músico (artista) con un año de experiencia en la Administración Pública; un <i>regisseur</i> de ópera (artista) con experiencia en la dirección de teatros líricos en Estados Unidos; un contador con experiencia en gestión pública en el sector cultural (profesional); y un abogado con experiencia en la dirección de colegios de nivel secundario (profesional).</p>	<p>- El único director durante el período tiene estudios incompletos en ciencias económicas, y se desempeñó como crítico teatral (profesional en relación directa con la actividad teatral).</p>
Rotación	<p>- Ocuparon el cargo tres directores, lo cual implica una alta rotación para el período.</p>	<p>- Ocuparon el cargo cuatro directores, lo cual implica una muy alta rotación para el período.</p>	<p>- El cargo fue ocupado por un solo director, es decir que la rotación fue nula.</p>
Actividades no teatrales	<p>- Las actividades son planificadas y se realizan en forma periódica a través de ciclos, pero no conforman programas presupuestarios, ni comprometen o suman recursos financieros. Son secundarias con relación a la programación de espectáculos.</p>	<p>- Las actividades no son planificadas, sino eventuales. No conforman programas presupuestarios, ni comprometen o suman recursos financieros. Son mínimas con relación a la programación de espectáculos</p>	<p>- Las actividades son planificadas. No conforman programas presupuestarios específicos, pero comprometen y suman recursos financieros. Son relevantes con relación a la programación de espectáculos.</p>

<p>Cantidad de títulos de la programación teatral y variación por género</p>	<p>- Se observa que el número de títulos por año se mantiene estable hasta el último año del período, donde crece un 50% (aumenta). No hay variación de género. Prácticamente toda la programación teatral corresponde a teatro de prosa.</p>	<p>- Se observa que el número de títulos por año registra muy leves variaciones en el período (estable). La programación teatral comprende conciertos (67%), ópera (21%) y ballet (12%).</p>	<p>- Se observa que el número de títulos por año tras un primer aumento tiende a disminuir, finalizando el período con un 33% menos de títulos (disminuye). La programación teatral comprende géneros diversos donde destaca la prosa (55%), seguida por la danza (19%), el teatro musical, los infantiles y los títeres con el 8% cada uno.</p>
<p>Nacionalidad de los autores</p>	<p>- El 95% de la programación corresponde a títulos de autores argentinos. El 5% restante se divide por igual entre europeos y latinoamericanos.</p>	<p>- El 62% de la programación corresponde a títulos de autores europeos. El 32% a autores argentinos, el 3% a latinoamericanos y el 3% a norteamericanos.</p>	<p>- El 61% de la programación corresponde a títulos de autores argentinos. El 34% es de autores europeos y el resto (5%) norteamericanos o sin especificar.</p>
<p>Directores artísticos</p>	<p>- Los espectáculos estuvieron a cargo de distintos directores artísticos. Su número es muy similar al número de espectáculos que se estrenaron.</p>	<p>- Los espectáculos estuvieron a cargo de distintos directores artísticos. Su número es similar al número de espectáculos que se estrenaron.</p>	<p>- Los espectáculos de prosa estuvieron a cargo de distintos directores artísticos. Su número es similar al número de espectáculos que se estrenaron. El ballet y los títeres estuvieron mayoritariamente a cargo de un solo director artístico.</p>
<p>NIVEL DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS DE APOYO Gestión comercial y de extensión</p>	<p>- La publicidad se realiza a través de organismos específicos del Estado. No posee presupuesto para publicidad.</p>	<p>- La publicidad se realiza a través de organismos específicos del Estado. No posee presupuesto para publicidad.</p>	<p>- La publicidad se realiza a través de organismos específicos del Estado. No posee presupuesto para publicidad.</p>

<p>Gestión comercial y de extensión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El precio promedio de la entrada es entre un 13% y un 15% del valor promedio de la entrada a teatros comerciales. - Las entradas solo se venden en el teatro con 3 días de anticipación. - Carece de sistema de abonos. <ul style="list-style-type: none"> - Las actividades dirigidas a crear nuevos públicos, y las áreas específicas correspondientes no están formalizadas. - A partir de 2006, se produjeron espectáculos en distintas provincias. - Posee tienda de recuerdos y, como servicios complementarios, alquila sus salas para eventos. No vende funciones ni alquila espacios en el edificio. No ofrece servicios gastronómicos al público. <ul style="list-style-type: none"> - La búsqueda de fondos externos a través de donaciones no está formalizada en programas ni en el organigrama, sino que es una tarea que lleva, directamente, la conducción del teatro (director y subdirector). 	<ul style="list-style-type: none"> - El precio promedio de las entradas para los espectáculos de ópera es mayor que las del teatro comercial, mientras que para el ballet es aproximadamente equivalente y, para los conciertos, hasta un 15% menor. - Los sobrantes de abono se venden solo en el teatro hasta 48 h antes. - Tiene un sistema de abonos que funciona desde hace muchos años. <ul style="list-style-type: none"> - Las actividades dirigidas a crear nuevos públicos y las áreas específicas correspondientes no están formalizadas. - En 2007 se exportó una producción de ópera con elencos incluidos a México. - Posee tienda de recuerdos y, como servicios complementarios, alquila sus salas para eventos, vende funciones y alquila otros espacios del edificio. No ofrece servicios gastronómicos al público. - La búsqueda de fondos externos a través de donaciones no está formalizada en programas ni en el organigrama, sino que es una tarea que lleva, directamente, la conducción del teatro (director). 	<ul style="list-style-type: none"> - El precio promedio de las entradas para los espectáculos de todo género es un 20% del valor promedio de las entradas al teatro comercial aproximadamente. - Además de la boletería, las entradas se venden por teléfono y por Internet con una anticipación de 7 días. - Carece de sistema de abonos. <ul style="list-style-type: none"> - Las actividades dirigidas a crear nuevos públicos y las áreas específicas correspondientes no están formalizadas. - No realizó funciones fuera de sus salas durante el período. - Posee tienda de recuerdos y, como servicios complementarios, alquila espacios en sus edificios. No ofrece servicios gastronómicos al público. - La búsqueda de fondos externos a través de donaciones no está formalizada en programas ni en el organigrama formal, sino que es una tarea que lleva, directamente, la conducción del teatro (director y adjunto).
<p>Gestión presupuestaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El presupuesto total aumentó el 130,45% en el período en valores nominales (88,35% sobre el promedio de inflación). 	<ul style="list-style-type: none"> - El presupuesto total aumentó el 64,55% en el período en valores nominales (22,45% sobre el promedio de inflación). 	<ul style="list-style-type: none"> - El presupuesto total aumentó el 81,12% en el período en valores nominales (39,02% sobre el promedio de inflación).

<p>Gestión presupuestaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entre el 95% y el 99% de los ingresos proviene de aportes del Tesoro nacional. - Los salarios del personal insumen entre el 45% y el 52% del presupuesto. - Los servicios no personales insumen entre el 36% y el 45%. En este inciso se incluyen los contratos de los artistas. - Los bienes de consumo insumen entre el 4% y el 6,66%. - Los bienes de uso insumen entre el 3,62% y el 12,82%. - La estructura programática reúne la totalidad de las actividades en un único programa, por esa razón no se ven reflejadas todas las actividades detalladas en la política presupuestaria del Teatro. <p>- Los recursos canalizados mediante la asociación vinculada al teatro son generados por la actividad propia del teatro, y deberían ser gestionados y registrados como recursos propios.</p> <p>Se registran múltiples deficiencias en el control de funcionamiento de la Asociación de Amigos del Teatro Cervantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entre el 81% y el 83% de los ingresos proviene de aportes del Tesoro de la ciudad de Buenos Aires. - Los salarios del personal insumen entre el 68,96% y el 80,9% del presupuesto. - Los servicios no personales insumen entre el 16,81% y el 27,54%. En este inciso, se incluyen los contratos de los artistas. - Los bienes de consumo insumen entre el 0,81% y el 2,85%. - Los bienes de uso insumen entre el 0,02% y el 0,63%. - Se observa el uso reiterado del procedimiento de compra por caja chica para adquirir bienes, cuyo consumo es previsible. - Se registra la ausencia reiterada en numerosos expedientes de los requisitos necesarios para comprar o contratar. <p>- Los recursos canalizados mediante la asociación vinculada al teatro son generados por la actividad propia del teatro, y deberían ser gestionados y registrados como recursos propios.</p> <p>Se registran múltiples deficiencias en el control de funcionamiento de la Fundación Amigos del Teatro Colón.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entre el 91% y el 94% de los ingresos proviene de aportes del Tesoro de la ciudad de Buenos Aires. - Los salarios del personal insumen entre el 50,34% y el 69,87% del presupuesto. - Los servicios no personales insumen entre el 28,51% y el 42,29%. En este inciso se incluyen los contratos de los artistas. - Los bienes de consumo insumen entre el 2,00% y el 4,41%. - Los bienes de uso insumen entre el 0,19% y el 0,56%. - Se observa que el CTBA no cuenta con un sistema de costos formalmente implementado que permita la asignación de la totalidad de los costos, especialmente los indirectos. <p>- Los recursos canalizados mediante la asociación vinculada al teatro son generados por la actividad propia del teatro, y deberían ser gestionados y registrados como recursos propios.</p> <p>Se registran múltiples deficiencias en el control de funcionamiento de la Asociación de Amigos del Teatro San Martín.</p>
-------------------------------	---	--	---

<p>Gestión del público asistente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que la mayor parte del personal revista en un nivel jerárquico es bajo. -No existen manuales ni procedimientos normatizados para la atención del público. - Las áreas de atención al público carecen de actividades de capacitación específica regular. En particular, se observa que la formación de los acomodadores no se orienta a su tarea específica. - El teatro cuenta con seguro contra accidentes para el público asistente. - Las personas discapacitadas tiene restricciones de acceso o de ubicación en las salas. - Los directores asocian las carencias en materia de seguridad a carencias presupuestarias. - Se registran deficiencias en materia de seguridad que permanecen durante todo el período. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen manuales ni procedimientos normatizados para la atención del público - Las áreas de atención al público carecen de actividades de capacitación específica regular. En particular, se observa que la formación de la mayoría de los acomodadores no se orienta a su tarea específica. - El teatro no cuenta con seguro contra accidentes para el público asistente. - Las personas discapacitadas tiene restricciones de acceso o de ubicación en las salas. - Los directores asocian las carencias en materia de seguridad a carencias presupuestarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que el personal revista en planta permanente y su nivel jerárquico es bajo. - No existen manuales ni procedimientos normatizados para la atención del público. - Las áreas de atención al público carecen de actividades de capacitación específica regular En particular, se observa que la formación de los acomodadores no se orienta a su tarea específica. - El teatro no cuenta con seguro contra accidentes para el público asistente. - Las personas discapacitadas tiene restricciones de acceso o de ubicación en las salas. - Los directores asocian las carencias en materia de seguridad a carencias presupuestarias.
--------------------------------------	--	--	--

<p>Gestión del mantenimiento edificio, infraestructuras y tecnologías</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El teatro es Monumento histórico nacional, por lo cual toda modificación requiere procedimientos especiales. - La ubicación de las áreas específicas en el organigrama no se compadece con el tamaño de la superficie edificada, la complejidad de su equipamiento y la necesidad de mantener su funcionamiento en forma permanente. - Se observa que la planta de personal carece de puestos para personal con formación profesional en tareas de mantenimiento (arquitectos o ingenieros). - Las tareas menores son realizadas por personal propio, y las de mayor envergadura se contratan a terceros. - No existen manuales operativos actualizados para los distintos sistemas que poseen los teatros (electricidad, aire acondicionado, motores y calderas). - Se observa cierta escasez de tecnología necesaria para llevar a cabo las tareas de administración. 	<ul style="list-style-type: none"> - El teatro es Monumento histórico nacional, por lo cual toda modificación requiere procedimientos especiales. - La ubicación de las áreas específicas en el organigrama no se compadece con el tamaño de la superficie edificada, la complejidad de su equipamiento y la necesidad de mantener su funcionamiento en forma permanente. - Se observa que la planta de personal carece de puestos para personal con formación profesional en tareas de mantenimiento (arquitectos o ingenieros). - Las tareas menores son realizadas por personal propio, y las de mayor envergadura se contratan a terceros. - No existen manuales operativos actualizados para los distintos sistemas que poseen los teatros (electricidad, aire acondicionado, motores y calderas). 	<ul style="list-style-type: none"> - La ubicación de las áreas específicas en el organigrama no se compadece con el tamaño de la superficie edificada, la complejidad de su equipamiento y la necesidad de mantener su funcionamiento permanente. - Parte del edificio está ocupado por otras reparticiones, lo cual dificulta la planificación y ejecución de las tareas de mantenimiento. - Se observa que la planta de personal carece de puestos para personal con formación profesional en tareas de mantenimiento (arquitectos o ingenieros). - Las tareas menores son realizadas por personal propio, y las de mayor envergadura se contratan a terceros. - No existen manuales operativos actualizados para los distintos sistemas que poseen los teatros (electricidad, aire acondicionado, motores y calderas).
<p>Gestión de proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que el teatro no ha desarrollado políticas para mejorar la cantidad y calidad de sus proveedores. - Se tercerizan actividades permanentes no sustantivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que el teatro no ha desarrollado políticas para mejorar la cantidad y calidad de sus proveedores. - Se tercerizan actividades permanentes no sustantivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que el teatro no ha desarrollado políticas para mejorar la cantidad y calidad de sus proveedores. - Se tercerizan actividades permanentes no sustantivas.

NIVEL OPERATIVO			
<p>Etapa de construcción del servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La programación se realiza por temporada. - Se observa coincidencia entre la programación anunciada y los espectáculos estrenados. - Se observan postergaciones reiteradas en las fechas de estreno previstas originalmente. - El teatro no posee elencos artísticos estables, y contrata al personal de los mismos por espectáculo. La rotación de artistas es muy elevada. - El número de artistas contratados anualmente supera al de personal de planta permanente. - La duración media del período de ensayos es de dos meses 	<ul style="list-style-type: none"> - La programación se realiza por temporada. - Se observa coincidencia parcial entre la programación anunciada y los espectáculos estrenados. - Se observan postergaciones reiteradas en las fechas de estreno previstas originalmente. - El teatro posee elencos artísticos estables, y contrata solamente a las primeras figuras (artistas protagónicos) de sus espectáculos. - La duración media del período de ensayos depende del género, pero no supera el mes en ningún caso. 	<ul style="list-style-type: none"> - La programación se realiza por temporada. - Se observa coincidencia entre la programación anunciada y los espectáculos estrenados. - Se observan postergaciones reiteradas en las fechas de estreno previstas originalmente. - El teatro no posee elencos artísticos estables, para teatro de prosa, y contrata al personal de los mismos por espectáculo. En este género la rotación de artistas es muy elevada. - Posee elencos estables con contratos anuales para titiriteros y bailarines de danza contemporánea. - La duración media del período de ensayos es de dos meses
<p>Etapa de entrega del servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Muy bajo índice de suspensión de funciones de los espectáculos en cartel. - La duración máxima de un espectáculo en cartel es de cuatro meses. - No se prevé suplencia en los roles artísticos centrales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muy bajo índice de suspensión de funciones de los espectáculos en cartel. - La duración de un espectáculo depende del género, pero la mayoría no superan las tres funciones. En el caso de las óperas, las mismas realizan un promedio de siete funciones. - Se prevén suplencias para los roles artísticos centrales 	<ul style="list-style-type: none"> - Muy bajo índice de suspensión de funciones de los espectáculos en cartel. - La duración máxima de un espectáculo en cartel es de cuatro meses. - No se prevé suplencia en los roles artísticos centrales

3. DESEMPEÑO

DIMENSIONES	TEATRO NACIONAL CERVANTES	TEATRO COLÓN	CTBA
<p>EFICACIA</p> <p>Correspondencia con la Misión y objetivos</p>	<p>- Se observa una alta correspondencia entre la Misión y los objetivos que la normativa vigente asigna al teatro y las actividades efectivamente realizadas.</p> <p>- La excepción al punto anterior lo constituye el escaso desarrollo de actividades internacionales</p>	<p>- Se observa una alta correspondencia entre la Misión y los objetivos que la normativa vigente asigna al teatro y las actividades efectivamente realizadas.</p>	<p>- Se observa una alta correspondencia entre la Misión y los objetivos que la normativa vigente asigna al teatro y las actividades efectivamente realizadas.</p>
<p>Evolución del porcentaje de ocupación de salas</p>	<p>- Se observa que el promedio de ocupación durante el período disminuye pasando de un 20% inicial a un 8% final.</p>	<p>- Se observa que el teatro pasa de una alta ocupación del 60/62% que disminuye fuertemente al 26% al fin del período.</p>	<p>- Se observa que la ocupación se mantiene en un bajo nivel, pero relativamente estable, entre el 6,7% y el 9,5%. La diferencia de ocupación entre las distintas salas es relevante.</p>
<p>EFICIENCIA</p> <p>Evolución de costos por función</p>	<p>- Se observa que dicho costo aumenta el 331,78% en el período, a causa de la fuerte disminución del número de funciones, que pasan de 457 a 73.</p>	<p>- Se observa que dicho costo parte de un nivel muy superior al de los otros TPBA (15 a 20 veces más), aumenta un 42% al año siguiente y disminuye el 13,3% al finalizar el período. El aumento total es levemente superior a la inflación, mientras que el número de funciones registra una leve disminución pasando de 151 a 139.</p>	<p>- Se observa que dicho costo aumenta un 33% en total durante el período, mientras que el número de funciones disminuye pasando de 1150 a 878.</p>

<p>Evolución del costo total por asistente</p>	<p>- El muy fuerte descenso en el número de asistentes hace que este costo registre un muy fuerte aumento, pasando de \$ 40 a \$ 1374 en el período (+3.435%).</p>	<p>- El fuerte descenso en el número de asistentes hace que este costo registre un aumento importante, pasando de \$ 254 a \$ 738 en el período (+291%).</p>	<p>- El descenso del número de asistentes hace que este costo registre un aumento importante, pasando de \$ 56 a \$ 149 en el período (+266%).</p>
<p>Evolución de costos por título producido</p>	<p>- El costo por título aumenta un 54% durante el período, con un máximo del 115% en 2006. El número de títulos permanece estable los 4 primeros años y aumenta un 50% en 2007.</p>	<p>- El costo por título aumenta un 20% durante el período. El número de títulos permanece prácticamente estable.</p>	<p>- El costo por título aumenta un 119% durante el período, a causa del marcado descenso del número de títulos producidos (27 en 2003 y 19 en 2007).</p>
<p>ECONOMÍA</p> <p>Evolución de la ejecución presupuestaria total</p>	<p>- El porcentaje de ejecución presupuestaria total anual varía entre un mínimo del 89% y un máximo del 96,34%.</p>	<p>- El porcentaje de ejecución presupuestaria total anual varía entre un mínimo del 98,69% y un máximo del 99,20%.</p>	<p>- El porcentaje de ejecución presupuestaria total anual varía entre un mínimo del 99,40% y un máximo del 100%.</p>
<p>Evolución del porcentaje del presupuesto del organismo de tutela recibido</p>	<p>- El porcentaje del presupuesto aumenta en relación al presupuesto total del organismo de tutela, pasando del 6,53% en 2003 al 7,69% en 2007.</p>	<p>- El porcentaje del presupuesto disminuye en el año 2007 con relación al presupuesto total del organismo de tutela, pasando del 24, 23% –relativamente estable en el resto del período– al 16,12%.</p>	<p>- El porcentaje del presupuesto disminuye con relación al presupuesto total del organismo de tutela, desde un máximo en 2004 del 16,21% al 11,57% en 2007.</p>
<p>CALIDAD</p> <p>Certificaciones de organismos externos especializados</p>	<p>- No posee.</p>	<p>- No posee.</p>	<p>- No posee.</p>

Premios obtenidos	- El teatro ha recibido premios durante todo el período por los espectáculos programados, y por la labor de los elencos artísticos.	- El teatro ha recibido premios durante todo el período por los espectáculos programados, y por la labor de los elencos artísticos.	- El teatro ha recibido premios durante todo el período por los espectáculos programados, y por la labor de los elencos artísticos.
Tamaño promedio de los elencos artísticos	- El promedio de actores por elenco es de 6 actores/actrices. El máximo es de 18.	- Con excepción de los espectáculos musicales de cámara, el número de artistas sobre escena es siempre mayor que en los otros dos TPBA.	- El promedio de actores por elenco es de 8 actores/actrices. El máximo es de 26.
COMPORTAMIENTO EN EL MERCADO Evolución de la participación en el mercado	- La participación desciende fuertemente, pasando de 3,67% a solo 0,67% al fin del período. En cuanto a la recaudación, su significación es prácticamente irrelevante, y también desciende en el período hasta llegar al 0,1%.	- La participación desciende levemente, pasando de 8,95% en 2005% a 7,88% en 2006%. En cuanto a la recaudación, su significación es relevante, ya que supera el 10% del total.	- La participación del teatro en el mercado es muy importante, ya que sin el Colón alcanza el 18,38%, y con su inclusión, alcanza el 12,34% en 2005 y el 9,52% en 2006. En cuanto a la recaudación, su significación es menos relevante y mantiene una tendencia marcadamente descendente, ya que va desde el 4,42% en 2003 al 1,79% en 2006.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

I. Análisis de los datos obtenidos

A partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo, y a la luz del marco teórico elaborado, se observa que los TPBA presentan similitudes y diferencias normativas, tanto en lo estructural como en su funcionamiento.

En primer lugar, las normas asignan un nivel de ubicación dentro de la Administración Pública al Teatro Nacional Cervantes que le permite una autonomía mayor en la toma de decisiones en relación con los otros dos TPBA, como se expone en el Decreto N.º 318/96, que define las atribuciones asignadas a la organización.

La Misión o responsabilidad primaria resulta muy similar en los tres TPBA, pues refiere concretamente a la promoción de las artes escénicas. Como diferencia, se observa que la Misión del Teatro Cervantes es la única que señala que la producción debe tener un carácter nacional.

En cuanto a los organigramas, se observa que no han sido aprobados bajo el nivel de Departamento en ninguno de los tres TPBA. En los niveles vigentes, el análisis muestra tres similitudes:

1. La responsabilidad de las decisiones estratégicas se concentra en la persona que ejerce el principal cargo de conducción. En el nivel gubernamental, el único interlocutor válido en ese aspecto es el Secretario de Cultura.

Este modelo de conducción estratégica, común a los tres TPBA, resulta cada vez menos frecuente de encontrar en los grandes teatros con producción propia del exterior, tanto públicos como privados. En ellos, la tendencia es habilitar instancias intermedias, por ejemplo, a través de los

directorios, los consejos de administración de los teatros públicos franceses o los *boards* norteamericanos o ingleses⁷⁴.

2. La Dirección General en los tres TPBA comprende también un segundo cargo de conducción. En el Teatro Cervantes, esta autoridad no controla directamente ninguna Dirección; en el Teatro Colón controla la Dirección de Producción Escenotécnica y la Administración; en el CTBA el Director Adjunto controla la Dirección de Administración.

Esta forma de conducción de las responsabilidades administrativas en el Teatro Colón y en el CTBA se asemeja al modelo de funcionamiento establecido normativamente para los teatros públicos franceses, que se ha extendido a la mayor parte de los grandes teatros públicos de Europa. Se fundamenta en que la gestión administrativa, particularmente en su dimensión presupuestaria, es de una elevada complejidad y requiere, además, la interlocución permanente con la conducción de otros estamentos y organizaciones gubernamentales, por lo cual debe ser conducida necesariamente desde el primer nivel de la organización. Además, cuando la Dirección General está a cargo de una persona sin conocimientos gerenciales ni del funcionamiento de la Administración Pública (como suele ser el caso de la mayoría de los artistas que llegan a esa posición), resulta directamente imprescindible esta forma de división de tareas⁷⁵.

3. En el siguiente nivel del organigrama vigente aprobado, la división de tareas es similar en los tres TPBA y comprende tres áreas: la Dirección Artística, la Dirección Técnica o Escenotécnica y la Dirección Administrativa (como se expone en el trabajo, en el CTBA las funciones de la Dirección Artística son asumidas por la Dirección General y Artística, por lo cual en el CTBA solo encontramos dos direcciones en este nivel). Esta forma de distribución de tareas y responsabilidades coincide

⁷⁴ Ver capítulo 2, "La conformación de la estructura organizacional en los teatros públicos con producción propia". Para ampliar el tema puede consultarse Bonet (2008); Herzog (2000) y Rushton (2008).

⁷⁵ Ver Herzog (2000).

también con la de la gran mayoría de teatros con producción propia en funcionamiento en la región, por lo cual puede pensarse que los TPBA han adoptado, en este nivel, la forma más utilizada para este tipo de organizaciones.

En lo relativo al funcionamiento, las normas muestran diferencias importantes en el grado de autonomía. Así, para elaborar la programación artística, la conducción de los TPBA no tiene restricciones ni en el Teatro Cervantes ni en el CTBA, mientras que el Teatro Colón debe ajustarse a lo dispuesto por los decretos y ordenanzas específicos⁷⁶. Con las mencionadas excepciones, cabe señalar que los directores entrevistados coinciden todos en afirmar el alto grado de libertad para programar y diseñar su propio proyecto artístico; por lo tanto se puede considerar este último aspecto como el de mayor similitud entre ellos.

En cuanto al régimen laboral, los empleados del Teatro Nacional Cervantes se rigen por la misma normativa que el resto de la Administración Pública nacional, la cual no contempla las singularidades de la actividad teatral; el CTBA sigue manteniendo en los hechos parte del antiguo régimen para el personal escenotécnico de los teatros dependientes del gobierno de la ciudad de Buenos Aires, mientras que el Colón actualizó dicha norma a través del reglamento de trabajo aprobado por el Decreto N.º 720/2002. Los respectivos regímenes laborales son, históricamente, una de las fuentes más importantes de generación de conflictos⁷⁷ en el interior de cada TPBA.

Las normas que rigen la administración de recursos financieros también presentan divergencias entre el Teatro Cervantes y los TPBA que dependen del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires. La Dirección General de Administración del Teatro Nacional Cervantes cuenta con un servicio administrativo financiero propio, que le permite ejecutar por sí mismo el presupuesto asignado, mientras que los TPBA dependientes del Gobierno de la ciudad requieren la autorización externa (de la Secretaría de Cultura) para hacerlo, salvo excepciones de monto menor

⁷⁶ Ver capítulo 4, "La planificación de la programación teatral".

⁷⁷ Ver capítulo 4, "La orientación de los TPBA".

denominadas “cajas chicas”. Este sistema, al llevar el proceso decisorio vinculado a las finanzas del teatro fuera del alcance directo de sus autoridades, puede producir malentendidos y demoras, y disminuir, en definitiva, el grado de autonomía de estas dos organizaciones. Esta situación se presenta particularmente en lo relacionado a los procesos de compras y contrataciones para los cuales los tres teatros disponen de excepciones a los montos máximos y de procedimientos simplificados, relativamente similares, en lo vinculado a la producción artística.

En definitiva, se observa que, en la dimensión estructural, el nivel del Teatro Cervantes le otorga una mayor autonomía, mientras que la Misión y los organigramas son prácticamente similares en los tres TPBA. En la dimensión de funcionamiento, el Teatro Cervantes y el CTBA tienen mayor grado de autonomía que el Teatro Colón para diseñar la programación artística, pero este tiene un régimen laboral específico para artistas y escenotécnicos, mientras que el del CTBA solo contempla al personal escenotécnico, y el Teatro Cervantes se rige por las normas generales de la Administración Pública. En cuanto a la administración de los recursos financieros, el Teatro Cervantes tiene mayor grado de autonomía que los otros dos TPBA.

En lo que atañe a la gestión, en el nivel estratégico de los TPBA, se observan diferencias tanto en el perfil como en la duración en el cargo de la autoridad de conducción. El Teatro Cervantes ha sido dirigido solo por artistas (directores de escena) con experiencia de gestión pública y sin ella; el Teatro Colón ha sido dirigido por artistas (director de escena y músico) sin experiencia en gestión pública y por profesionales (abogado y contador) con experiencia en gestión pública. En el CTBA, la Dirección estuvo a cargo de un periodista que fue desarrollando su capacidad para programar durante sus más de treinta años de ejercicio en el cargo, tanto en el Colón como en el Teatro San Martín.

En cuanto a la duración en el cargo, solo el Director General del CTBA y un Director del Teatro Nacional Cervantes superaron los cuatro años. De los restantes, solo uno de los directores del Teatro Colón pudo superar, apenas, los dos años. En los más importantes teatros europeos con producción propia la duración mínima en el cargo varía entre tres y cinco años con posibilidad de

renovaciones sucesivas si las partes están de acuerdo. Hay teatros públicos en los cuales el contrato del Director General es por tiempo indeterminado, pero, a diferencia de los TPBA, en estos casos cada gestión suele extenderse por muchos años⁷⁸. Como señala Herzog (2000), la estabilidad en el cargo está directamente relacionada con las posibilidades de desarrollo de un proyecto artístico propio, lo cual es clave para el funcionamiento del teatro.

La variedad de perfiles, y la reiterada brevedad de las distintas gestiones —entre 1973 y 2000 también Staiff ocupó y dejó el cargo de Director General en varias oportunidades— da cuenta de las dificultades que entraña llevar adelante la tarea. De los datos relevados, puede deducirse que el perfil personal más adecuado resulta de aunar conocimientos de gestión pública junto a conocimientos sobre las artes escénicas. Además, queda en evidencia la necesidad de una mayor continuidad en la gestión para poder desarrollar un proyecto artístico con posibilidades de éxito.

Respecto del contenido de los proyectos artísticos, total o parcialmente desarrollados durante el período, se observa que, en coincidencia total con la Misión asignada a los TPBA, estos están dirigidos, principalmente, a la promoción de las artes escénicas a través de la producción y exhibición de espectáculos. Las actividades no vinculadas a la producción y exhibición de espectáculos en vivo, que pueden ser parte importante del proyecto artístico, adquieren un desarrollo distinto en cada organización. En ese sentido, el CTBA es la organización que presenta el mayor número y variedad de actividades. Ellas son de alta calidad artística (cine y galería fotográfica directamente focalizadas en el arte) y producen ingresos financieros que se constituyen en parte relevante del proyecto artístico. En el Teatro Cervantes, si bien estas actividades integraron en distinta medida los proyectos de programación de las diferentes gestiones, lo cual evidencia la necesidad de su realización, su variedad y cantidad es mucho menor que la llevada a cabo por el CTBA. Por el contrario, en el Teatro Colón, este tipo de actividades no resulta relevante en relación con el proyecto artístico.

⁷⁸ Ver Herzog (2000); Colomer (2006) y el aporte de John Seekings en CARI (2003).

En cuanto a la programación teatral, se observa que el Teatro Cervantes se centra casi exclusivamente en el teatro de prosa (95%), mientras que los otros dos muestran mayor amplitud en los géneros abordados. Así el CTBA reparte su programación teatral entre el teatro de prosa (55%), la danza, el teatro musical, los espectáculos infantiles y los títeres, y el Teatro Colón lo hace en conciertos (67%), ópera (21%) y ballet(12%).

La amplitud de géneros que integran la programación teatral está relacionada con la posibilidad de recibir distintos tipos de público y, en consecuencia, de lograr una mayor asistencia. En ese sentido, se observa una tendencia en el orden internacional que procura transformar los teatros en espacios de representación polivalentes⁷⁹. Ello implica no solo efectuar cambios profundos en los criterios de programación, sino además invertir en su reformulación técnica.

El análisis cuantitativo muestra que, durante el período, el número de títulos ofrecido por cada TPBA varía: el Teatro Colón mantiene prácticamente estable la cantidad total durante el período, mientras que el Teatro Cervantes aumenta un 50% en el 2007 y el CTBA va disminuyendo a partir de 2005 hasta finalizar el período con un 33% menos de títulos que el inicio. Estas diferencias no pueden ser atribuidas —al menos como causa principal— a cuestiones presupuestarias ni al éxito o fracaso en términos de asistencia de público⁸⁰. Por lo cual es probable que sean resultado de decisiones tomadas en el nivel estratégico de cada TPBA.

En el mismo orden, se observa que el Teatro Cervantes, en correspondencia a lo expresado en su Misión, construye su programación de espectáculos casi totalmente basada en autores argentinos, mientras que el CTBA lo hace principalmente sobre un repertorio de obras europeas (62%), que prácticamente duplica al de obras argentinas (32%). Esos porcentajes se invierten en el Teatro

⁷⁹ Ver CARI (2003); Kotler y Scheff (2004) y (2003).

⁸⁰ Como se muestra en el capítulo 4, la evolución del inciso presupuestario dedicado a los servicios no personales, según el cual se efectúan las contrataciones artísticas, no guarda relación con el aumento o disminución anual del número de títulos en ninguno de los TPBA y, por otra parte, la asistencia de público muestra una tendencia decreciente a lo largo de todo el período.

Colón, que programa un 61% de autores argentinos y un 34% de autores europeos. En cuanto a la dirección escénica de los espectáculos programados, los tres teatros coinciden en el criterio de no reiterar prácticamente contratos a los mismos directores (son pocos los contratados dos veces y ninguno realizó más de tres puestas en escena). La excepción es el Ballet Contemporáneo del Teatro San Martín y el Grupo de Titiriteros del mismo teatro.

En definitiva, tanto las coincidencias como las diferencias observadas en este nivel de la gestión son resultado de la implementación de proyectos artísticos personales, que han podido ser desarrollados en mayor o menor grado por las distintas conducciones.

En el nivel de actividades y servicios de apoyo, se observa que la gestión comercial presenta aspectos comunes —tales como la ausencia de presupuesto para publicidad, y la no formalización ni en el organigrama ni en el presupuesto de las áreas que tienen como responsabilidad la búsqueda de nuevos públicos y de fondos externos—; aspectos donde hay diferencias parciales entre las organizaciones —tales como el valor de las entradas a los espectáculos, sus sistemas de venta y la oferta de servicios complementarios— y diferencias totales, como la existencia de un sistema de abonos solo en el Teatro Colón.

La gestión presupuestaria muestra que todos los TPBA aumentaron su presupuesto de ingresos por sobre la inflación del período, y también que todos tienen como financista principal al tesoro público —los ingresos por venta de entradas son relevantes en el Teatro Colón (16% a 19%), menores en el CTBA (6% a 9%) y prácticamente irrelevantes en el Teatro Cervantes (1% a 5%)—. También en todos los TPBA el principal rubro de gastos está constituido por los salarios del personal. Sin embargo, la incidencia del gasto en personal es distinta en cada TPBA —entre el 45% y el 52% en el Teatro Cervantes, entre el 69% y el 81% en el Teatro Colón, y entre el 50% y el 70% en el CTBA—. Las diferencias en la evolución del gasto en personal sobre el presupuesto de cada organización se explican principalmente por las variaciones generales de los salarios en cada jurisdicción, sobre la que no puede incidir la conducción de ninguno de los TPBA. En cambio, la diferencia entre los TPBA está vinculada al mayor salario medio.

En efecto, mientras que en el Teatro Cervantes la mayoría del personal revista en los tramos más bajos del escalafón⁸¹, en los otros teatros, hay una importante proporción en los tramos superiores. Al gasto presupuestado en el inciso personal debe sumarse la contratación del personal artístico realizada en el inciso de servicios no personales —relevante en los dos teatros sin elencos propios, y complementario en el Teatro Colón—, lo que incrementa aún más la incidencia del gasto total en personal en todos los TPBA. Respecto de los otros incisos presupuestarios, es destacable el bajo nivel de gastos tanto en bienes de uso como en bienes de consumo.

En el marco de la gestión presupuestaria, corresponde señalar el rol que juegan las asociaciones de amigos, o fundación, en el caso del Teatro Colón, señalado en reiteradas oportunidades por los organismos de control de los tres teatros. En síntesis, se objeta que estas asociaciones sean utilizadas para recibir recursos generados por las actividades de cada TPBA, pero estos no se integran en el presupuesto. Dicha acción tiene como objeto evitar los procedimientos administrativos públicos para comprar o contratar.

La gestión de los recursos humanos muestra aspectos similares y diferencias en los tres TPBA. Se observa que, en todos ellos, la cantidad total de personal permanece bastante estable durante el período, y tiende a disminuir lentamente en la planta de contratos, al tiempo que aumenta la planta permanente. Más allá de las conveniencias personales en términos de estabilidad laboral personal, un factor que incide en esta determinación, compartida por las autoridades y los representantes gremiales, es la muy baja rotación de personal. Esta implica que el personal contratado tiene, en su mayor parte, una relación de larga data con la organización, por lo cual se intenta regularizar su situación sin apelar a instancias judiciales para reconocer la validez de su demanda. En los tres TPBA se trata de personal con un promedio etéreo alto.

La principal diferencia en el nivel de la gestión está dada por la posibilidad de aplicar normas específicas para regular la labor de los distintos grupos:

⁸¹ Ver capítulo 4, "La gestión de lo recursos humanos", y el Decreto N.º 1482/96 en Anexo.

administrativos, escenotécnicos y artistas, que trabajan en los TPBA. Como se expone al analizar el régimen laboral en la autonomía de funcionamiento, las diferencias existentes generan tensión y potencian la posibilidad de conflictos en los tres teatros, en relación con la capacidad de las normas respectivas para dar solución a las situaciones presentadas.

Finalmente, cabe señalar en este aspecto de la gestión, la dificultad permanente de los tres teatros para contratar artistas de primer nivel, debido a que sus honorarios se rigen por el mercado y no por decisiones gubernamentales, como los demás salarios.

En cuanto a la gestión del público asistente, se observa también su similitud en los tres teatros. En ninguno de ellos este aspecto es considerado como verdaderamente relevante y, como consecuencia, no ha sido merecedor de políticas específicas por parte de las conducciones que ejercieron su mandato durante el período considerado. Son comunes a las tres organizaciones la inexistencia de manuales, la falta de programas de capacitación específica, el bajo nivel jerárquico de las áreas en el organigrama y la baja situación escalafonaria de su personal.

Esta situación no se compadece con la que presentan otras organizaciones similares en la región⁸² o en el mundo. En esos teatros, la atención de los asistentes por parte de personal especializado, con conocimiento acabado de cada espectáculo y de la historia del teatro del que forma parte, es un servicio muy valorado, pues contribuye a la fidelización del público. Sobre las diferencias, puede señalarse que, mientras el Teatro Cervantes contrata seguros contra accidentes que pudieran sufrir los asistentes, el Gobierno de la ciudad de Buenos Aires prefiere asumir directamente las consecuencias que pudiera traer un siniestro.

Con la gestión del mantenimiento edilicio, infraestructuras y tecnologías se observan más similitudes que diferencias entre los tres teatros. En relación con la

⁸² Ver Colomer (2008) y entrevistas a los directores en Anexo.

importancia de la superficie que ocupan los edificios de los teatros y el equipamiento técnico que está instalado en ellos, sucede una situación similar a la que ocurre con la gestión del público asistente: no está suficientemente considerado por la normativa, sus plantas de personal carecen de profesionales especializados (arquitectos, ingenieros), ni tampoco son objeto de políticas permanentes y específicas por parte de la conducción de los TPBA. Como consecuencia de las carencias expuestas, que son muy anteriores al período considerado, las iniciativas existentes (Masterplan Teatro Colón, plan de obras del Teatro San Martín y del Teatro Cervantes) están dirigidas a reconstruir la infraestructura que lleva décadas sin suficiente mantenimiento, para lo que se requieren inversiones de gran magnitud y, por ende, lleva sus procesos decisorios fuera de la órbita de cada teatro.

Respecto de la gestión de proveedores, se observa que ninguno de los teatros ha desarrollado políticas específicas para mejorar la cantidad y calidad de ellos. Este punto ha sido particularmente destacado por todos los directores entrevistados, quienes señalan que las exigencias, en términos de condiciones y plazos, que tiene normativa pública de compras es el principal obstáculo para diseñarlas y ponerlas efectivamente en práctica.

En el nivel operativo, la etapa de producción muestra varias similitudes entre los TPBA y una diferencia sustantiva. Entre las similitudes destacamos la programación por temporada, la coincidencia entre programación prevista y exhibida, y las reiteradas modificaciones o postergaciones de las fechas previstas para los estrenos.

La diferencia sustantiva estriba en que el Teatro Colón cuenta con elencos de artistas, que revistan en plantas de personal permanente, para construir la casi totalidad de su producción de espectáculos. El CTBA tiene elencos artísticos en régimen de contrato anual, pero solo construye con ellos una parte sustancialmente menor de su programación de espectáculos, y el Teatro Cervantes directamente no tiene elencos permanentes. En esta etapa, contar con elencos estables disminuye la duración media del período de ensayos y da mayor seguridad de continuidad a los elencos. En los otros casos, los teatros están

obligados, ante cualquier ausencia imprevista, a salir a contratar artistas en el mercado.

La gestión en la etapa de exhibición muestra que los TPBA cumplen, en un alto grado, con la programación prevista. La diferencia está dada por la duración en cartelera de cada espectáculo. Mientras los teatros de prosa —Teatro Cervantes y CTBA— mantienen sus espectáculos en exhibición una media de tres meses, el teatro lírico solo lo hace por muy pocas funciones —entre una y siete, dependiendo del género—. En este caso, la exigencia recae particularmente en los elencos escenotécnicos que no terminan de adaptarse a un espectáculo y ya deben inmediatamente prepararse para el siguiente.

En cuanto al desempeño de los TPBA, en términos de eficacia, se observa que los tres TPBA muestran una alta correspondencia entre su Misión y objetivos, y las actividades efectivamente realizadas. Sin embargo, el porcentaje de ocupación de salas muestra un descenso a lo largo del período, particularmente, en los Teatros Cervantes y Colón, mientras que el CTBA se mantiene en un bajo nivel de ocupación durante todo el período.

La eficiencia, también resulta relativamente similar para los tres TPBA, ya que sus costos registran un aumento superior a la inflación del período —en algunos casos muy superior— en los tres aspectos considerados, es decir, medidos tanto por función como por asistente y por título.

Sin embargo, al analizar cada uno de los costos mencionados, se observa que los costos por función se elevan fuertemente en el Teatro Cervantes y en el CTBA, debido a la disminución del número de funciones, mientras que el Colón registra un aumento moderado —de todos modos, mayor que la inflación— al disminuir el porcentaje del número de funciones. El costo por asistente aumenta de manera mucho mayor en el Teatro Cervantes, mientras que el costo por título registra el mayor aumento porcentual en el CTBA. En conjunto, los índices muestran un muy bajo nivel de eficiencia en cualquiera de los costos analizados.

Cabe señalar que los costos totales por función y por título en el Teatro Colón son muy superiores a los de los otros dos teatros. La diferencia está dada por los géneros abordados que resultan más onerosos tanto en materia de salarios artísticos como en la producción de escenografía, utilería y vestuario.

El factor Economía muestra, en los términos en que fue definida esta dimensión, un muy bajo nivel general de desperdicio de los recursos asignados tanto al Teatro Colón como al CTBA, lo cual puede observarse en el alto nivel de ejecución global que tienen ambos. En el Teatro Cervantes, el gasto por inciso presenta tanto sobreejecuciones como subejecuciones, dando como resultado un nivel global de ejecución menor. Cabe señalar que, a pesar de su baja incidencia en el presupuesto, el inciso correspondiente a los bienes de uso es subejecutado en los tres teatros.

Respecto de la Calidad se observa que, desde el punto de vista técnico, ningún TPBA realiza procesos de gestión, cuya calidad esté avalada por organismos externos especializados. Sin embargo, desde el punto de vista artístico, todos ellos han recibido varios premios prestigiosos por sus espectáculos o por algún rubro artístico de ellos durante los años analizados. Por otra parte, la complejidad técnica que requiere construir y exhibir espectáculos en vivo con elencos de un tamaño promedio como el que presentan los TPBA puede ser tomada como un indicador complementario de su alta calidad artística.

En cuanto al comportamiento que los TPBA tienen en el mercado, se observan diferencias importantes entre ellos. En términos de asistencia, el CTBA es una organización muy relevante en el panorama teatral de Buenos Aires, ya que reúne entre el 9,5% y el 12,3% del público. Algo menor resulta la participación del Teatro Colón, entre el 7,88% y el 8,95%, mientras que el Teatro Cervantes, en concordancia con la disminución de asistencia que registra a lo largo del período va del 3,67% al 0,67%. En términos de recaudación, el Teatro Colón resulta más relevante en este aspecto, con más del 10%, mientras que el CTBA, también de acuerdo con lo esperable dada su orientación prosocial, pasa del 4,42% al inicio del período al 1,79% al finalizar.

2. Conclusiones

La tesis tuvo por objeto analizar el comportamiento de dos variables que hacen al funcionamiento de los TPBA —la gestión y el desempeño— en el marco de la normativa que regula dicha organizaciones. Para ello se plantearon dos hipótesis que sirvieron de líneas directrices en el proceso de investigación: la primera de ellas es que esas normas inciden tanto en la gestión como en el desempeño de los TPBA, y la segunda, que existe una correlación entre la gestión y el desempeño alcanzado por cada TPBA.

En relación con la primera hipótesis, se observa que, en el Teatro Cervantes, la carencia de un régimen laboral propio que contemple la especificidad de tareas del personal escenotécnico y artístico condujo a dificultades en la gestión de los recursos humanos, traducidas, principalmente, en la aparición reiterada de situaciones conflictivas, como expusieron los directores entrevistados.

En el mismo sentido, la ubicación en la Administración Pública como organismo centralizado, tanto del Teatro Colón como del CTBA, dificultó el cumplimiento en tiempo y forma de las compras y contrataciones⁸³, e incentivó la utilización de mecanismos alternativos —en este caso, la intervención de la Fundación Teatro Colón y la Asociación Amigos del Teatro San Martín— que escapan al control de gestión, como lo registran en forma recurrente los informes de Auditoría⁸⁴.

Por otra parte, aunque el contexto jurídico normativo otorga un mayor grado de autonomía al Teatro Cervantes en relación con los otros TPBA, no se observa que aquel tenga un mejor desempeño que estos en ninguna de las dimensiones analizadas, tanto con relación a la gestión como al desempeño. Por el contrario, durante el período estudiado, la asistencia decrece en un porcentaje mayor, los costos aumentan también en un porcentaje mayor, la ejecución presupuestaria

⁸³ Ver capítulo 4, “La gestión presupuestaria”.

⁸⁴ Pueden consultarse en particular los informes de la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires, Ejercicio 2003, pág. 12 y el informe de Auditoría de Gestión, Dirección General del Teatro Colón, 2006, pág. 7.

muestra un desarrollo inestable —aunque el teatro tiene autonomía para manejar sus fondos sin participación de terceros— y la participación en el mercado teatral va disminuyendo a lo largo del período. Aun así, no puede concluirse que el bajo desempeño sea consecuencia del mayor grado de autonomía.

En definitiva, el grado de autonomía que permiten las normas incide de manera diferente en la gestión antes que en el desempeño de los TPBA. Mientras que dimensiones como la gestión financiera y la gestión de recursos humanos se ven directamente afectadas, no sucede lo mismo con el desempeño, que no registra la incidencia del contexto normativo en sus distintas dimensiones.

Respecto de la segunda hipótesis, la breve duración de la mayoría de las conducciones del Teatro Cervantes y del Teatro Colón se convirtió en un factor decisivo que impidió el desarrollo de sus respectivos proyectos artísticos. La reiteración de esa situación en ambos teatros no permite afirmar la existencia de una correlación entre gestión y desempeño. Por el contrario, la larga permanencia de la conducción del CTBA —único caso en los TPBA— permitió un desarrollo adecuado del proyecto artístico, que fue aceptado tanto por el medio teatral como por los sucesivos gobiernos que tuvo la ciudad de Buenos Aires y, fundamentalmente, por el público asistente. Esta aceptación general explica el mayor grado de participación que tiene en el mercado el CTBA en relación con los demás TPBA. En este caso, se observa que existe correlación entre la gestión y el desempeño.

Cabe señalar, como situación particular, que en el Teatro Cervantes la programación artística teatral no tuvo la aceptación esperable por parte del público, incluso, a pesar del menor precio promedio de las entradas. Esta situación podría responder tanto a una mala concepción del proyecto artístico, como a otras razones, entre ellas, la baja calificación de la mayor parte del personal, pero no puede asegurarse que la eficiencia u otras dimensiones del desempeño estén en relación directa con ninguna de las dimensiones de la gestión.

Además de las conclusiones relativas a las hipótesis, el trabajo permitió arribar a algunas conclusiones complementarias, las cuales podrían servir de nuevas

hipótesis de trabajo para ulteriores investigaciones que se propongan profundizar aspectos determinados del funcionamiento de los TPBA.

En primer lugar, los TPBA con producción propia que están en funcionamiento al presente, fueron inaugurados entre 1923 y 1960. Es decir, que desde hace ya cincuenta años que las políticas públicas culturales dejaron de tener como objetivo central para el desarrollo de las artes escénicas la puesta en servicio de este tipo de organizaciones⁸⁵. Esta decisión se corresponde con la tendencia de la gran mayoría de las grandes ciudades de Occidente, que tampoco han abierto nuevos teatros con producción propia. Lo anterior lleva a concluir que este tipo de organizaciones son propias del siglo XX, y actualmente no resultan funcionales a las políticas públicas culturales locales, por lo cual, para seguir funcionando, deberán necesariamente iniciar un proceso de actualización y adaptación, que les permita responder de modo adecuado a las nuevas demandas sociales.

Por otra parte, la tesis destaca la calidad artística del servicio esencial que prestan los TPBA, pero pone al mismo tiempo en evidencia la poca flexibilidad organizacional, la relativa eficacia, y la muy baja eficiencia que muestra el desempeño de todos ellos. Es probable que estas limitadas condiciones de funcionamiento no puedan mantenerse mucho tiempo más en un contexto como el actual, con restricciones en el gasto público y urgencias sociales cada vez más acuciantes.

Por último, destacamos que la falta de correlación que se observa entre la mayor autonomía que tiene el Teatro Cervantes y su bajo desempeño en relación con los otros TPBA; la cantidad de cambios de la conducción, tanto en el Teatro Cervantes como en el Teatro Colón, sumada a la recurrencia de conflictos con el personal —presentes en los tres teatros, pero más explícitos en el Colón y el Cervantes— permiten inferir que las condiciones de gobernanza⁸⁶ de los TPBA no

⁸⁵ Puede considerarse una excepción al Teatro Argentino de La Plata, que inició sus actividades como empresa privada en 1890 y pasó al sector público en 1937. En 1977 se incendió y su reconstrucción se inició en 1980, reinagurándose entre 1999 y 2000.

⁸⁶ Neologismo del dominio de la economía política, cuyo concepto enmarca las condiciones financieras, sociales y administrativas necesarias para instrumentar y aplicar las decisiones

parecen ser las adecuadas. Esta carencia podría explicar las dificultades de las sucesivas conducciones para desarrollar su respectiva gestión.

3. Recomendaciones: hacia un nuevo modelo público de producción y exhibición de espectáculos teatrales

Las actividades realizadas en el transcurso de las distintas etapas de la tesis —investigación bibliográfica y documental, y entrevistas a directores de teatros públicos— así como también la observación in situ del funcionamiento de los TPBA y de otros teatros públicos con producción propia o sin ella en ciudades del Mercosur, España, Francia e Italia, permitieron identificar tres líneas estratégicas para recomendar. Ellas pueden constituir el basamento de un proceso de refuncionalización que tenga como objetivo principal mejorar la gestión y el desempeño de los actuales TPBA. Estas son:

1. En el nivel estratégico, resulta conveniente incorporar las instancias de conducción de la organización a los distintos grupos de interés vinculados con el teatro.

Esto implica poner en funcionamiento un Directorio o Consejo de Administración, constituido por personas con conocimiento directo sobre aspectos determinados del funcionamiento (político, financiero, laboral, artístico) para que tomen bajo su responsabilidad las decisiones estratégicas que debe asumir cada organización a mediano y largo plazo.

2. En lo que respecta a actividades y servicios de apoyo, otorgar facilidades normativas para integrar fondos —sean estos privados, provenientes de otros niveles jurisdiccionales, o generados por otros servicios prestados por cada teatro— al presupuesto propio de cada uno de ellos y, simultáneamente,

políticas adoptadas y poder ejercer la autoridad. Partiendo de esa definición, y siguiendo a Alcántara (1998) la *gobernanza* pone el acento sobre los mecanismos que sostienen el proceso decisorio. Así, la eficacia del sistema de gobernanza está en relación con el nivel de satisfacción del conjunto de los grupos asociados (*stakeholders*).

incorporar a la estructura formal áreas y recursos humanos suficientes para aumentar dichos ingresos complementarios y operativizar su ejecución.

3. En el nivel operativo, se propone externalizar totalmente las tareas que llevan a cabo los talleres de cada teatro mediante la constitución y puesta en funcionamiento de una nueva organización (pública), constituida a partir de la reunión de los recursos humanos y materiales de esos mismos talleres, más los depósitos y archivos dedicados a los distintos rubros escenotécnicos que existen en cada uno de los TPBA.

La adopción de esta última línea estratégica implica un cambio profundo en la gestión operativa, y su implementación es relativamente compleja, pero las ventajas que traería aparejadas permiten ponerla en consideración. Entre ellas, las más importantes serían:

- a) El abaratamiento de los costos de producción escénica por espectáculo, debido al aumento del volumen de trabajo. Una organización de estas características, además de proveer a los TPBA, podría aceptar trabajos para terceros (teatros del circuito privado o de otras ciudades), con lo cual podría autofinanciarse en cierto porcentaje.
- b) La liberación de espacio físico en todos los TPBA, que puede ser utilizado para ensayos o para ofrecer nuevos servicios culturales.
- c) La mejora en las condiciones de seguridad edilicia, pues los talleres y depósitos de los teatros guardan elementos fácilmente inflamables, los cuales han causado el incendio de numerosas salas. Sacar los talleres y depósitos del edificio donde se realizan las representaciones disminuye en un alto grado el riesgo de siniestros, y brinda mayor seguridad a los trabajadores y a los asistentes.
- d) La posibilidad de integrar en la nueva organización una Escuela de Artes y Oficios del Espectáculo, para formar y capacitar a las nuevas generaciones y permitir recuperar oficios en vías de extinción. Dicho establecimiento debería incluir, además, la enseñanza de oficios

vinculados a la iluminación y al sonido de los espectáculos. Los países latinoamericanos, entre ellos la Argentina, no poseen ningún establecimiento de esta naturaleza; situación que no se experimenta en varios países europeos que desarrollan una ingente labor de apoyo a la producción teatral desde hace más de dos décadas⁸⁷.

- e) la menor complejidad en la gestión de recursos humanos en los TPBA, debido a la reasignación de las plantas de personal en la nueva organización, con lo cual cabría esperar una disminución de la conflictividad interna como producto de la mayor homogeneidad de los grupos de trabajo.

En definitiva, asumida la participación del Estado en la producción y exhibición de espectáculos teatrales, los teatros públicos que tienen a cargo esa tarea deben estar dotados de los recursos materiales y humanos necesarios, y contar además con las condiciones de gobernanza adecuadas para cumplir de la manera más eficaz y eficiente ese mandato. Para finalizar, resulta evidente que las modificaciones estructurales y de funcionamiento recomendadas exceden las atribuciones de la conducción de cada TPBA, por lo cual la refuncionalización de estos no podrá provenir de las propias organizaciones, sino que resultará imprescindible la intervención de los más altos niveles de responsabilidad gubernamental de cada una de las jurisdicciones involucradas.

⁸⁷ Ver, por ejemplo, el Centre de Formation Professionnelle aux Techniques du Spectacle (CFPTS), asociación civil sostenida por fondos públicos en Bagnolet, Francia. Disponible en <<http://www.cfpts.com>> o la empresa Focus de Barcelona, España, como un modelo privado que puede ser tomado para una empresa pública. Disponible en <<http://www.focus.es>>.

BIBLIOGRAFIA

- AADET, Asociación Argentina de Empresarios Teatrales, Balance de Gestión 2005-2007, AADET, Buenos Aires.
- ADORNO, T. W. *Teoría Estética*. Hyspamerica Ediciones Argentinas, Buenos Aires, 1983.
- AGID, P. y TARONDEAU J. C. "Governance of Major Cultural Institutions: The Case of the Paris Opera", *International Journal of Arts Managements*, Vol. 10, 1, 2007.
- ALCANTARA, C. "Du bon usage du concept de gouvernance, *Revue Internationale de Sciences Politiques*, 155, UNESCO, Paris, 1998.
- ASUAGA, C., LECUEDER, M. y VIGO, S., "Las Artes Escénicas y la Teoría General del Costo", *IX Congreso Internacional de Custos*, Florianópolis, SC, Brasil, 2005.
- ASUAGA, C.; CAMBEIRO, P.; CAMI, M.; MOURADIAN, I., "Gestión de teatros públicos: Una adaptación del Cuadro de Mando Integral", *Revista Quantum*, Vol. II, 1, octubre 2007.
- AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN. *Análisis normativo, estructural y de los Circuitos de Movimientos de Fondos, Compras y Contrataciones del Teatro Colón*. 1995/abril de 1996.
- AUDITORÍA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES. *Teatro Colón. Periodo: año 2001*. Auditoría de Gestión.
- *Informe final de Auditoría. Teatro Colón. Ejercicio 1999/2000*. Auditoría de Gestión.
- *Informe final de Auditoría. Seguimiento de recomendaciones del Teatro Colón. Proyecto 2.04.22*. Ejercicio 2003.
- *Teatro Colón: 100 años de historia (1908-2008)*, AGCBA, Buenos Aires, 2009.
- *Teatro Colón. Periodo: año 2001*. Auditoría de Gestión.

- *Informe final de Auditoría. Teatro Colón. Ejercicio 1999/2000.* Auditoría de Gestión.
 - *Dirección General del Teatro Colón, Auditoría de Gestión 2006, proyecto 2.07.15.* Auditoría de Gestión.
 - *Informe final de auditoría. Contrataciones del CTBA.* Auditoría legal y financiera Año 2001.
 - *Informe final de auditoría. Actividades comunes CTBA.* Auditoría de gestión. Año 2002.
 - *Informe final de auditoría. Contrataciones del CTBA.* Auditoría legal y financiera. Año 2004.
 - *Informe final de Auditoría. Relevamiento edilicio del TSM.* Año 2005.
 - *Informe final de Auditoría. Teatro San Martín.* Auditoría de gestión. Año 2000.
- AUSTEN-SMITH, D. "On justifying subsidies to the performing arts", Hendon W., Shanahan J. y Mc Donald Eds., *Economics Policy for the Arts*, Cambridge, Mass, 1980.
- AUVINEN, T. *Unmanageable opera? The artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organisational structures of five opera organisations.* Ph. D. thesis, London City University, 2000.
- BALANDIER, G. [1967]. *Antropología política*, Buenos Aires, Ediciones del Sol, 2005.
- BANCEL, F. *La gouvernance des Entreprises*, Paris, Economica, 1997.
- BAUER, P. W. "Recent Developments in the Econometric Estimation of frontiers", *Journal of Econometrics*, 46: 39-56, 1990.
- BAUMAN, Z. *Modernidad líquida*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2009.
- BAUMOL, W. y BAUMOL, H. *Inflation and the Performings Arts*, New York, University Press, 1984.
- BAUMOL, W. y BOWEN, W. *Performing arts – The Economic Dilemma*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1966.

- BAYART, D., "Le jeu de l'évitement: la gestion des marchés publics dans un établissement culturel", *Cahiers du CRG*, 6, 1990.
- BECKER, G. *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago, University of Chicago Press, 1976.
- BEETH, G. *Gerentes Culturales*, Bogotá, Clase empresarial, 1997.
- BENDELL, T., BOULTER, L. y KELLY, J. *Ventajas competitivas a través del Benchmarking*, Barcelona, Folio, 1994.
- BENGHOZI, P. J. "Les sentiers de la gloire: savoir gérer pour savoir créer" en *Des savoirs en Action, contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, 2002.
- BENHAMOU, F. "*La economía de la cultura*". Montevideo, Ediciones Trilce, 1997.
- BERNÁRDEZ LÓPEZ, J. "La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos", *Foro Atlántico de Gestión Cultural*, Tenerife, Asociación Canaria de Gestores Culturales, 2003. Disponible en <<http://www.gestioncultural.org>>.
- BODO, C. y SPADA, C. *Rapporto sull'Economia della Cultura*, Bologna, Il Mulino, 2004.
- BONET, L. "Características económicas del sector del teatro en España", en *La economía del espectáculo: una comparación internacional*, Barcelona, Gescènic, 2008.
- BONET, L. *Economía y cultura: una reflexión en clave latinoamericana*, Barcelona, Oficina para Europa del Banco Interamericano de Desarrollo, 2001.
- BONET, L. y VILLARROYA, A. *The Performing Arts Sector and its Interaction with Government Policies in Spain*. Utrecht, Boekmanstudies (ed.), 2007.
- BONET, L. y otros. *Análisis económico del sector de las artes escénicas en España*, Universidad de Barcelona, Fundación Bosch y Gimpera, 2008.
- BONET, L. y NÉGRIER, E. "L'observation culturelle face à la globalization: Quelles sources d'information pour évaluer quels objectifs de politique culturelle?", en *Colloque International sur les statistiques culturelles*, Montréal, 2002.

- BONNEFOY, J. C. "Indicadores de desempeño en el sector público", *Seminario de políticas presupuestarias y gestión por resultados*, República Dominicana, 2006. Disponible en <[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/23992/indicadoresde desempeño.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/23992/indicadoresde%20desempe%C3%B1o.pdf)>.
- BONNEFOY, J. C. y ARMIGO, M. *Indicadores de desempeño en el sector público*, Santiago de Chile, CEPAL, 2005.
- BOSSI, A.; FUERTES, Y. y SERRANO, C. *El capital intelectual en el sector público*, 2001. Disponible en <<http://www.5campus.org/leccion/cipub>>.
- BOURDIEU, P., *La Distinción. Criterios y bases sociales del gusto*, Taurus, 1998.
- *Les règles del Art*, Paris, Le Seuil, 1992.
- *Campo intelectual, campo de poder y hábito de clase*, Buenos Aires, Folios, 1983.
- BOYLAN, P. *Resources for training in the management and administration of cultural institutions*, London, City University, 2000.
- BROOKS, A. C. "Nonprofit firms in the performing arts". En V. A. Ginsburgh y D. Throsby (Eds.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Amsterdam, 2006.
- "In search of true public arts support". *Public Budgeting and Finance*, 2004.
- BROWN, C. W. y GUISELLI, E. E. *El método Científico en Psicología* (Ficha), Buenos Aires, Paidós, 1955.
- BROWN, S. W.; FISK, P. y BITNER, M. J. "The development and emergence of service marketing thought", *Journal of retailing*, 69, 1993, USA.
- BULLONI YAQUINTA, M. N. *La regulación social del trabajo por proyectos*, 2007. Disponible en <<http://www.perio.unlp.edu.ar>>.
- BUNGE, M. *Emergencia y convergencia, novedad cualitativa y unidad del conocimiento*. Gedisa, Buenos Aires, 2004.
- "Tecnología Administrativa", en *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*, Buenos Aires, Sudamericana, 1999.

- CAMERASA CASTERA, J. J. "La calidad en la administración pública", *Revista Educar en el 2000*, Murcia, 2004.
- CAMERON, B., "The Board Bargain", *American Theatre Magazine*, Vol. 17, 9, Theatre Communications Group, USA, November 2000.
- CAO, H. "La especificidad del Estado y la Administración Pública en las provincias del área periférica de la República Argentina", en *Premio a la innovación y mejoramiento de las políticas públicas*, Dirección de Investigaciones, Secretaría de la Función Pública, 2008.
- CASTELLS, M. *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid, Alianza, 2005.
- CASTILLO, D. "Governance Structure in a Hybrid Organization: The Case of Designations of Origin", *Conference of the International Society for New Institutional Economics*, 2002.
- CHABRILLAT, J. y DURAND, J. P. (comp.) *Direction et gestion d'une entreprise culturelle*, Paris, WEKA, 2007.
- CHATELIN, C. "Gouvernance partenariale et performance organisationnelle: les enseignements des privatisations passées", *Revue Gouvernance*, 1, mayo 2004.
- "Privatization and stakeholder approach of governance theoretical and methodological issues", IAE - Université d'Orléans, France.
- CHATELIN, C. y TREBUCQ, S. "Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise: un essai de synthèse", *LX Journées d'histoire de la comptabilité et du management*, Paris-Dauphine, CREFIGE 2003.
- CHARREAUX, G. *Le gouvernement des entreprises*, Paris, Economica, 1996.
- CHIAVENATO, A. *Teoría General de la Administración*, Bogotá, Mc Graw Hill, 2000.
- CIMARRO, J. *Producción, Gestión y Distribución del Teatro*, Madrid, Fundación Autor, SGAE, 1997.
- COELHO, J. T. *Diccionario crítico de política cultural*, México, CONACULTA, 2000.

- COLBERT, F. "The Sydney Opera House: An Australian Icon". *International Journal of Arts Management*, Vol. 5, 2, 2003.
- COLBERT, F.; BEAUREGARD, C. y VALLÉE, L. "The Importance of Ticket Prices for Theatre Patrons". *Internacional Journal of Arts Management*. Vol. 1, 1998.
- COLBERT, F. y CUADRADO, M. *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona, Ariel, 2003.
- COLBERT, F. y EVRARD, I. "Arts management: a new discipline entering the millennium". *International Journal of Arts Management*, Vol. 2, 2, 2000.
- COLOMER, J. *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*, Barcelona, Gescènic, 2006.
- CONSEJO ARGENTINO PARA LAS RELACIONES INTERNACIONALES (CARI), *Taller de gestión de teatros líricos: estudios de casos*, Buenos Aires, 2003.
- CWI, D. "Public support of the arts: three arguments examined", *Journal of Behavioral Economics*, 8, 1979.
- DE LEÓN, M. *Espectáculos Escénicos. Producción y difusión*, México, CONACULTA, Dirección General de Vinculación Cultural, 2005.
- DELGADO, J. M. y GUTIÉRREZ, J. (Ed.) *Métodos y Técnicas Cualitativas en Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid, 1999.
- DÉPARTEMENT DES ÉTUDES, DE LA PROSPECTIVE ET DES STATISTIQUES (DEPS), *Chiffres clés*, Ministère de la Culture de France, Paris, 2009.
- DE ZUBIRÍA, S. y otros. "Conceptos básicos de administración y gestión cultural, *Cuadernos de Iberoamérica*, Madrid, OEI, 2001.
- Diccionario de la Lengua Española*, ed. XXI, Madrid, Real Academia Española, 1998.
- DIDEROT, D. *Paradoxe sur le comédien*, Paris, Gallimard, 1951.
- DOLAN y otros. *La Gestión de Recursos Humanos*, 2.º ed., Buenos Aires, Mc Graw Hill, 2004.

- DRUCKER, P. F., *Dirección de Instituciones sin fines de lucro*, Buenos Aires, El Ateneo, 2001.
- *The Practice of Management*, New York, Peter F. Drucker, Harper & Row Ed., 1954.
- DUBOFF, D. L. *The Performing Arts. Bussiness Enciclopedia*, Nueva York, Allworth Press, 1996.
- DUPUIS, X. “Política tarifaria y democratización de las prácticas culturales en Francia: la prueba de los hechos”, en *La Economía del Espectáculo: una comparación internacional*, Barcelona, Gescènic, 2008.
- “La micro-economie du spectacle vivant”, en *L’Economie du spectacle vivant et l’audiovisuel*, Paris Ministère de la Culture, 1985.
- “La surqualité: le spectacle subventionné, malade de la bureaucratie?”, *Revue Economique*, 34, Paris, 1983.
- DUVIGNAUD, J. *La sociología. Guía alfabética*. Barcelona, Anagrama. 1972.
- ECHEBARRÍA, K. y MENDOZA, X. “La especificidad de la gestión pública: el concepto de management público” en *De burócratas a gerentes?: las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*, Washington, BID, Carlos Losada i Marrodan (ed.), 1999.
- ELIA, C. (comp.). *La Economía del espectáculo: una comparación internacional*, Barcelona, Gescènic, 2008.
- “La formación profesional para la gestión y administración en el sector de la cultura en Argentina” en *Revista Aportes*, 23, Buenos Aires, Asociación de Administradores Gubernamentales, 2007.
- ETKIN, J. *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*, Buenos Aires, McGraw Hill, 1994.
- *Burocracia en organizaciones públicas*, Buenos Aires, Macchi, 1986.
- ETZIONI, A. *Organizaciones modernas*, Buenos Aires, Uteha, 1975.
- FAYOL, H. *Principios de Administración Industrial y General*, México, Herrero Hnos., 1972.

- FERNÁNDEZ PRADO, E. *La política Cultural, qué es y para qué sirve*, Madrid, Ediciones Trea, 1991.
- FERNÁNDEZ-RIOS, M. y SÁNCHEZ, C. *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*, Madrid, Díaz de Santos, 1997.
- FIORINO, M. "El poder integrador de la ética en la función pública y su contribución al desarrollo", *Congreso Internacional del CLAD*, Venezuela, 2002.
- FIXARI, D.; KLETZ, F. y PALLEZ, F. "La gestion des institutions culturelles est-elle spécifique?", *Cahiers de recherche du CGS*, 11, Paris, 1996.
- FLORIDA, R. *The Rise of the Creative Class*, New York, Basic Books, 2002.
- FREY, B. "La economía del arte", *Colección de estudios económicos*, 18, Barcelona, La Caixa, 2000.
- "State support and the creativity in the arts: some new considerations", *Journal of Cultural Economics*, 1999.
- *Not Just for Money: an Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham, Edgard Elgar, 1997.
- FREY, B. y POMMEREHNE, W. *Muse e Mercati: imagine sull economia dell Arte*, Bologna, Il Mulino, 1991.
- FREEMAN, E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, 1984.
- FUNDACIÓN AUTOR *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España. Análisis descriptivo*, Madrid, 2005.
- GALL, H. *Rapport d'etape sur le fonctionnement de l'Opera National de Paris*. Paris: Opera National de Paris, 2003.
- GALLINA, M. *Organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Milano: Franco Angeli, 2007.
- GAPINSKI, J. H. "The Economics of Performing Shakespeare", *American Economic Review*, Vol. 74, 1984.
- "The Production of Culture", *Review of Economics and Statistics*, 62, 578-586, 1980.

- GARCIA CANCLINI, N. *La producción simbólica. Teoría y método en sociología del arte*, México, Siglo XXI, 2006.
- *Políticas culturales en América Latina*, México, Grijalbo, 1987.
- GARCÍA LORCA F. *Obras completas, Charla sobre el teatro dictada en 1935*, Madrid, Aguilar, 1960.
- GEORGOPOULOS, B. y TANNENBAUM, A. S. "A Study of Organizational Effectiveness", *American Sociological Review*. Vol. 2, 1957.
- GIDDENS, A. *La Tercera Vía*, Madrid, Taurus, 1999.
- *El capitalismo y la moderna teoría social*. Barcelona, Labor, 1977.
- GILHESPY, I. "Performance indicators and the evaluation of non-commercial objectives in cultural organisation", *5th International Conference on Arts & Cultural Management*, Helsinki, Liisa Uusitalo & Johanna Moisander Ed., School of Economics and Business Administration, 1999a.
- "Measuring the performance of cultural organisations: a model", *International Journal of Arts Management*, Vol. 2, 1, 1999b.
- GILLI, J. J. y otros. *Diseño Organizativo. Estructuras y Procesos*, Buenos Aires, Granica, 2007.
- GLOBERMAN, S. y BOOK, S. "Statistical Cost Functions of the Performing Arts Organisations", *Southern Economics Journal*, 40, 1974.
- GÓMEZ, J. A. *Historia visual del Escenario*, Madrid, La Avispa, 1997.
- GÓMEZ, R. *Neoliberalismo y globalización*, Macchi, Buenos Aires, 2003.
- *Neoliberalismo y seudociencia*, Buenos Aires, Lugar, 1995.
- GRAÑA, F. *Diálogo social y gobernanza en la era del "Estado mínimo"*, Montevideo, CINTERFOR/OIT, 2005.
- GUILLEMONAT, F. "Un autre modèle de gestion de l'opéra: le Systeme russe", en *Troisième Conférence Internationale sur la gestion des Arts*, Londres, City University, 1996.

- GUINART, M. "El financiamiento provincial de la cultura", en *Indicadores Culturales 2007*, Buenos Aires, Instituto de Políticas Culturales, Universidad Tres de Febrero (EDUNTREF), 2007.
- GYARMATI, G. *Las profesiones:dilemas del conocimiento y del poder*, Santiago de Chile, PUC, 1984.
- HALL, T., "The Welfare of the Art". *American Theatre Magazine*, Theatre Communications Group, Vol. 17, 2, February 2000.
- HANSMANN, H., "Non profit enterprise in the performing arts", *Bell Journal of Economics*, 12, 1981, rep. en Towse, 1997a.
- HARVEY, E. *Política y financiación pública del teatro. Países iberoamericanos en el contexto internacional*, Madrid, Fundación Autor, 2005.
- HASSARD, J., PARKER, M. (eds.). *Postmodernism and organisations*. Londres, Sage, 1993.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y LUCIO, P. B. *Metodología de la Investigación*, México, Mc Graw Hill, 2008.
- HERZOG, A. "La Administración de teatros en Francia: el caso de la Colline", *Revista Observatorio*, 1, Buenos Aires, Observatorio Cultural, FCE-UBA, 2000.
- IGLESIAS, L. *Políticas y plan de acción en el marco de una estrategia para el Teatro Colón*, Buenos Aires, Dirección del Teatro Colón, mimeo, septiembre de 2007.
- INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP), *Foro permanente de articulación interjurisdiccional de políticas públicas, sinopsis de las normas sobre ética pública en el Estado Nacional*, Buenos Aires, 2003.
- JENSEN, M. C. y MECKLING W. "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976.
- KAST, F. E., y ROSENZWEIG, L. E. *Administración en las organizaciones*, 2.^a ed., Madrid, McGraw Hill, 1987.

- KATZ, M., "Forum Considers Governance in a Changing World", *American Theatre Magazine*, Theatre Communications Group, Vol. 20, 1, January 2003.
- KLIKSBERG, B. *¿Cómo construir una Argentina más ética?*, conferencia dictada en el Teatro San Martín, 2004.
- KOTLER, P. y SCHEFF, J. *Marketing de las artes escénicas*, Madrid, Fundación Autor, 2004.
- "Standing Room Only: Strategies for Marketing in the Performing Arts". Boston, MA, Harvard Business School Press, 1997.
- KOONTZ, H. y HEINZ, W. *Administración, una perspectiva global*. 11.ª ed., México McGraw Hill, 1998.
- KUHN, T. S. *La estructura de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica, 1972.
- KUSHNER R. J. *The Finances and Operations of Non profit Performing Arts Organizations in 2001 and 2002: Highlights and Executive Summary*, Kushner Management Advisory Services, Thomas H. Pollak, The Urban Institute, 2003.
- LANG, J. *L'Etat et le théâtre*, *Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence*, Paris, 70-71, 1968.
- LANGE, M.; LUKSETICH, W.; JACOBS, J. y BULLARD, J. "Cost Functions of Symphony Orchestra", *Journal of Cultural Economics*, 9. 1985.
- LEIBENSTEIN, H. "Eficiencia de asignación y eficiencia X" ["Allocative efficiency and X-efficiency", 1966] (abreviado), en PUTTERMAN, *La naturaleza*, Madrid, Alianza, 1994.
- LORETI, D., MASTRINI, G. y BARANCHUK, M., "Participación y Democracia en la sociedad de la información", *Actas del III Congreso Panamericano de Comunicación*, Buenos Aires, Prometeo, 2007.
- LOVELOCK, C.; REYNOSO, J.; D'ANDREA, G. y HUETE, L. *Administración de servicios*, México, Pearson, 2004.

- LUSTHAUS, Ch.; ADRIEN, M. H.; ANDERSON, G.; CARDEN, F. y PLINIO MONTALBÁN, G. *Evaluación Organizacional: un marco para mejorar el desempeño*, IDRC-BID, 2002.
- MARÇÈ, X. y BOSCH, R. *El exhibicionismo del mecenas*, México, Milenio, 2007.
- MARCH, J. y SIMON, H. *Organizations*, New York, John Wiley y Sons Ed., 1961.
- MARTÍN-BARBERO, J. *De los medios a las mediaciones*, Bogotá, Convenio Andrés Bello, 2003.
- MARTINELL SEMPERE, A., *Características específicas de las organizaciones culturales*, mimeo, 1999.
- MARTÍNEZ CHAVEZ, V. "La ética como factor primordial de la función pública", *Congreso CLAD*, Panamá, octubre 2003.
- MARTINEZ NOGUEIRA, R. "La teoría de la organización y el destronamiento de la razón", art. inédito (2004).
- MARX, K. *Manuscritos económico filosóficos*, 1844.
- MARTÍNEZ ZAGO. *Teatro Nacional Cervantes*, Buenos Aires, Secretaria de Cultura de la Nación, 1996.
- MASLOW, A. "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50, 370-396. Disponible en <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>>.
- MAYO ALEGRE, J. C. *Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional*, 2009. Disponible en <<http://www.eumed.net/ce/2009a/acb/htm>>.
- MERCIER. J. "L'Administration publique: de l'Ecole classique au Nouveau Mangement Public", *Presses de l'Université Laval*, 2002.
- MILLER, T. y YUDICE, G. *Política Cultural*, Barcelona, Gedisa, 2004.
- MINISTÈRE DE LA CULTURE DE FRANCE. *Charte des missions de service public pour le spectacle*, Paris, 1998.
- MINTZBERG, H. *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, El Ateneo, 2004.

— *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel, 1984.

MORALES BASADRE, R. *Hacia una ética global y una ética pública*, Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), Programa Educación en Valores, 2003.

MOREAU DESCARGUES, P. *La Gouvernance. Que sais-je*, Paris, PUF, 2003.

MORISON, B. y DALGLEISH, J. *Waiting in the wings*, New York, American Council for the Arts, 1987.

MUÑOZ-SECA, B. y RIVAROLA, J., "Ópera y operaciones. Cómo gestionar las operaciones en el siglo XXI: reflexiones desde el teatro", Madrid, Pearson Educación, Prentice Hall, 2007.

MURO, R. "Subjetivismo y calidad en las artes escénicas, un debate pendiente", *Revista El espectáculo teatral*, 3, Madrid, 2005.

NOLLEMBERGER, N. *Alternativas frente a las restricciones económicas en las artes escénicas. El caso del teatro de Montevideo*, 2003. Disponible en <<http://www.convenioandresbello.org/cab42/downloads/natalianollenberger.pdf>>.

O'DONNELL, G. "Hacia un estado de y para la democracia", en *Democracia/estado/ciudadanía. Hacia un estado de y para la democracia*, Lima, PNUD, 2007.

OLIVA, C. y TORRES MONREAL F. *Historia básica del Arte Escénico*, Madrid, Cátedra, 2003.

OLIVIERI ALBERTI, A. C. "Reorganización Administrativa y Fortalecimiento Institucional del Teatro Colón", *Informe final de Maestría en Administración Pública*, FCE-UBA, 2002.

ORDAZ, L. *Personalidades, personajes y temas del teatro argentino*, Buenos Aires, Inteatro, 2005.

ORLANSKY, D. *Política y burocracia. La Reforma del Estado en Argentina*, Tesis doctoral, FCE-UBA, 2007.

OÑORO MARTÍNEZ, R. C. *Ensayos de gerencia social otra gerencia es posible*, 2007, Disponible en <<http://www.eumed.net/libros/2007c/315/>>.

- OSZLAK, O. *La formación del Estado argentino*, Buenos Aires, Editorial de Belgrano, 1990.
- *Teoría de la burocracia estatal*, Buenos Aires, Paidós, 1984.
- PALLARES, F. "Las políticas públicas: El sistema político en acción". *Revista de Estudios Políticos*, 62, 141, 1988.
- PALLINI, V. "Un enfoque antropológico sobre políticas culturales: El Teatro Municipal General San Martín", tesis de licenciatura en Ciencias Antropológicas, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, 1997.
- *El Elenco Estable de actores como espacio de inserción laboral*, 1997. Disponible en <<http://www.naya.org.ar/articulos/identifi5.htm>>.
- PARSONS, T. "Three levels in the hierarchical structure of organization", en W. M. Evan, *Interorganizational Relations*, Londres, Peguin Books, 1976.
- PASTRE, O. y CHARREAUX G. "Le gouvernement d'entreprise", *Revue d'Économie Financière*, vol. 63, 3, 2001.
- PEACOCK, A. "Performance indicators and cultural policy", en *Economia della cultura*, Bologna, Associazione per l'Economia della Cultura, AEC, 2003.
- PEREZ, R. *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 2003.
- PEREZ MARTIN, M. A. *Gestión de Proyectos escénicos*, Madrid, Ñaque, 2002.
- *Técnicas de Organización y Gestión aplicadas al Teatro y al Espectáculo*, Salamanca, Varona Imp., 1996.
- PERLOFF, H., *The Arts in the Economic Life of the City*, Nueva York, American Council for the Arts, 1979.
- PESQUEUX Y. *Le gouvernement d'entreprise comme idéologie*, Paris, Ellipse, 2000.
- PFEFFER, J. *Nuevos rumbos en la teoría de la organización, problemas y posibilidades*, México, Oxford University Press, 2000.
- PFENNINGER, M. *Indicadores y estadísticas culturales: un breve repaso*, Portal de Gestión Cultural 2004. Disponible en: <<http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/MPfenniger.pdf>>.

- PIGNATARO, G. "Los indicadores de resultados", en *Manual de Economía de la Cultura*, Edición de Ruth Towse, Madrid, Fundación Autor, 2003.
- POPPER, K. R. *Conjeturas y Refutaciones. El desarrollo del conocimiento científico*, Barcelona, Paidós, 2000.
- POULIN, L. *Managing Our Performance Spaces. Impact Study of the Costs Relating to the Management of Performing Arts Premises in Canada*, The Canada Council for the Arts in collaboration with the Department of Canadian Heritage, 2002.
- PREECE, S. "The Performing Arts Value Chain", *International Journal of Arts Management*, Vol. 8, 1.
- PRIETO DE PEDRO, J. *Cultura, culturas y Constitución*, 4ª reimpresión, Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2006.
- QUEVEDO, M. *Ética y Servicio Público*, BID, 2003.
- RAPETTI, S. "El problema del financiamiento de la Cultura: una aproximación a partir del estudio de casos", *Anuario Ininco*, Vol. 17, 2, 217-240, jul. 2005.
- *Las Organizaciones Culturales de Montevideo: Su gestión, financiamiento, relaciones institucionales, y problemática*, CEIL, Universidad de la República Oriental del Uruguay, 2000.
- RAUSELL KOSTER, P. *Políticas y sectores culturales en la comunidad valenciana*, Universidad de Valencia, 1999.
- REID, F. *Administración Teatral*, Sevilla, Centro Andaluz de Teatro, 1990.
- REMER, B. *Fragments d un discours théâtral*, Paris, L'Harmattan, 2002.
- ROCHE, H. *El Complejo Cultural SODRE de Montevideo: la disposición a pagar por un bien público mixto*, Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República del Uruguay, 2000.
- RODRÍGUEZ-ARANA MUÑOZ, J. "La ética en la administración pública", Ponencia en el 5.º Congreso Nacional de Derecho de la Información, México, UNAM, 2004.
- RODRIGUEZ LARRETA, H. y REPETO, F. *Herramientas para una Administración Pública más eficiente*, Buenos Aires, Grupo Sophia, 2000.

- ROSEN, S. "The Economics of Superstars", *American Economic Review*, 71, 1981.
- ROUET, F. "Comment structurer le champ culturel", *Actes du colloque Avignon sur Economie et Culture*, Vol. 1, Paris, La documentation française, 1987.
- RUSHTON, M. "Financiamiento público y las artes del espectáculo en los Estados Unidos", en *La economía del Espectáculo: una comparación internacional*, Carlos Elia (comp.), Barcelona, Gescènec, 2008.
- RUYS, P. "The Governance of services", CentER and TILEC, Tilburg University, The Netherlands, 2005.
- SAAD, E. *El libro de Arena*, 2009. Disponible en:
<<http://www.buenosaires.gov.ar/blog/librodearena>>.
- SAGOT, D. *Structure de financement et organisation d'un système: l'exemple du théâtre*. Tesis doctoral, Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne, 1985.
- SAUTU, R. *Todo es teoría, objetivos y métodos de investigación*. Lumiere, Buenos Aires, 2003.
- SCELZA CAVALCANTI, B. *El gerente ecualizador: estrategias de gestión para el sector público*, Buenos Aires, Jefatura de Gabinete de Ministros, 2007.
- SCHARGORODSKY, H. "Una mirada a los teatros públicos desde la perspectiva organizacional", en *Un encuentro no casual. Cultura, Ciencias Económicas y Derecho*. Coord. y ed.: Carolina Asuaga, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria, 2009.
- "Hacia una planificación de las políticas culturales nacionales" en *Revista Aportes*, 23, Buenos Aires, Asociación de Administradores Gubernamentales, 2007.
- *La prise de decision dans la theatre public français: le cas de La Coupole (scène nationale)*, mémoire de DESS, Université de Bourgogne, 1994.
- SCHARGORODSKY, H. y BERSTEIN, B. "Los mercados del Espectáculo en Argentina: circuitos alternativo, comercial y público", en *La economía del Espectáculo: una comparación internacional*, Carlos Elia (comp.), Barcelona, Gescènec, 2008.

- SCHEFF, P. J. *Standing Room Only: Strategies for Marketing in the Performing Arts*. Boston, MA, Harvard Business School Press, 1997.
- SCHERER, K. *Teatro Nacional Cervantes: análisis de la problemática actual del teatro*. Trabajo final del posgrado en Administración de Artes del Espectáculo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 2007.
- SCHRAIER, G. *Laboratorio de producción teatral 1*, Buenos Aires, Instituto Nacional del Teatro, 2006.
- SCHUSTER, M. D. "The Performance of Performance Indicators", *Non profit Management and Leadership*, 7:253-269, 1997.
- "The Search for International Models: Results from Recent Comparative Research in Arts Policy", CUMMINGS, M. C.; SCHUSTER, M. D. [eds.], *Who's to Pay for the Arts? The International Search for Models of Arts Support*, New York: ACA Books, 1989.
- "Comparaisons internationales et choix méthodologiques: approche critique des études internationales de politique culturelle", GIRARD, A. [ed.], *Économie et Culture: Culture en devenir et volonté publique*, Vol. II, 237-268, París: La Documentation Française, 1988.
- SCHVARZER, J. *La industria que supimos conseguir. Una historia político-social de la industria argentina*, Buenos Aires, Ediciones Cooperativas, 2000.
- SECRETARÍA DE CULTURA, GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, *Estructura del Complejo Teatral de Buenos Aires*, s. f.
- SEEKINGS, J. "The Royal Opera House", en *Taller de gestión de teatros líricos: estudio de casos*, Buenos Aires, CARI, 2003.
- SELLARD, D. *Economic impact study of UK Theatre*, University of Sheffield, England, Arts Council, 2004.
- SELLAS, J. y COLOMER, J. *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*, Barcelona, Gescènic, 2009.
- SENGE, P. *La quinta disciplina*, Barcelona, Granica, 1998.

- SERRANO, F. M. *Análisis de eficiencia en el sector de las artes escénicas: el caso del "Circuit Teatral Valencià (1995-1999)*, Universidad de Valencia, 2000.
- SICCA, L. M. y LUCA, Z. "Much ado about management: managerial rhetoric in the transformation of italian opera houses", *International Journal of Arts Management*, Primavera 2005.
- SIMON, H. A. y MARCH, J. G. *Teoría de la organización*, Barcelona, Ariel, 1994.
- SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN, *Teatro Nacional Cervantes. Evaluación del Sistema de Control Interno 2005*.
- *Teatro Nacional Cervantes. Evaluación del Sistema de Control Interno 2004*.
- *Teatro Nacional Cervantes. Evaluación del Sistema de Control Interno 2003*.
- *Informe de Auditoría del Teatro Nacional Cervantes 2001 sobre el análisis del funcionamiento del sistema de control interno*.
- *Informe de supervisión de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del Teatro Nacional Cervantes al 30/9/99*.
- SMITH, A. *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, Fondo de Cultura Económica, 1977.
- SPENDOLINI, M. J. *Benchmarking*, Bogotá, Grupo Norma, 1994.
- STOLOVICH, L.; LESCANO, G.; MOURELLE, C.; PESSANO, R. *La cultura es capital*. Montevideo, Fin de Siglo, 2002.
- SUÁREZ, F. (comp.), *Tesis en Maestría y Doctorado en saber Administrativo*, Buenos Aires, Ediciones Cooperativas, 2002.
- SUÁREZ, F. y otros, *El saber administrativo como tecnología*, Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 2004, a.
- *Construcción del saber administrativo en Argentina: una aproximación operacional. Modalidades que asume la investigación en Argentina desde*

- 1958, Instituto de Investigaciones Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 2004, b.
- SUBIRATS, J. *El análisis de las políticas públicas en debate en políticas públicas y sociedad civil*, Madrid, 2001.
- SVARTZER, J. *La industria que supimos conseguir. Una historia político-social de la industria argentina*, Buenos Aires, Ediciones Cooperativas, 2000.
- SVEIBY, K. "El valor del conocimiento", *Revista Gestión*, Vol. 3, abril 2000.
- TAYLOR, F. W. "La dirección de los talleres. Estudio sobre la organización del trabajo", Barcelona, Feliú y Susana, 1914.
- TESORO, J. L. "Las normas sobre ética pública en Argentina", *Revista Probidad*, 9, nov-dic. 2000.
- THE ROYAL NATIONAL THEATRE. *Annual Report 2006-2007*, Londres, 2008.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in action*, Nueva York, Mc Graw-Hill, 1967.
- THROSBY, D. *Economics and Culture*. Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
- "Rethinking the State's role: privatization, economics, and cultural policy" Boorsma Ed., 1998.
- "The production and consumption of the arts: a view of cultural economist". *Journal of Economic Literature*, Vol. 33, 1-29, 1994.
- THROSBY, D. y WITHERS, G. "Measuring the demand for the arts as a public good: theory and empirical results", en W. Hendon y J. Shanahan Eds., *Economics of cultural Decisions*, Cambridge, Mass., 1983.
- *The Economist of the Performing Arts*. Londres, Arnold, 1979.
- TONO MARTÍNEZ, J. *Conceptos y experiencias de la Gestión Cultural*, Madrid, Ministerio de Cultura de España, Secretaría General Técnica, 2007.
- TOWSE, R. "Quis custodiet? Or Managing the Management: The case of the Royal Opera House, Coven Garden". *Intenational Journal of Arts Management*. Vol. 3, 3, 2001.

- "Achieving Public Policy Objectives in the Arts and Heritage", en A. Peacock e I. Rizzo (eds.), *Cultural Economics and Cultural Policies*, Dordrecht, Kluwer Academics Publishers, 1994.
- TREBUCQ, S., "La gouvernance d'Entreprise contemporaine, héritière de conflits historiques, d'essence idéologique et philosophique", *IX Journées d'histoire de la comptabilité et du management*, Paris-Dauphine, CREFIGE, 2003.
- TRILLO DEL POZO, D. "Análisis económico y eficiencia del sector público", ponencia presentada en el *VII internacional del CLAD*, Lisboa, 2002.
- TYLOR, E. B. [1871]: "La ciencia de la cultura". En Kahn, J. S. (comp.): *El concepto de cultura*. Barcelona, Anagrama, 1995.
- UNESCO. *Rapport Mondial sur la Culture 2000-2001: Diversité culturelle, conflit et pluralisme*, Paris, UNESCO, 2001.
- *Rapport Mondial sur la Culture. Culture, créativité et marchés*, Paris, UNESCO, 1999.
- *Resolución de los delegados a la Conferencia Internacional MONDIACULT*, Paris, UNESCO, 1982.
- URQUIZA de, J. J. *El Cervantes en la historia del teatro argentino*, Subsecretaría de Cultura de la Nación, Buenos Aires, ECA, 1968.
- VALENTÍN, G. T. y NAVARRO, G. *Gestión, Producción y Marketing Teatral*, Ciudad Real, Ñaque, 1998.
- VALLS ROIG, A., *Guía práctica del Benchmarking*, Barcelona, Gestión 2000, 1998.
- VATTIMO, G. *En torno a la posmodernidad*, Barcelona, Gedisa, 1991.
- VEBLEN, T. *Teoría de la clase ociosa*, Madrid, Hispamérica, 1987.
- VINELLI, S. *Criterios para el desarrollo del mercado de los espectáculos musicales líricos en Buenos Aires*, Trabajo para Licenciatura en Administración de Empresas, Buenos Aires, Universidad San Andrés, 2000.
- VOSS, G. y VOSS, Z. "Exploring the impact of organizational values and strategic orientation on performance in not-for-profit professional theatre", *International Journal of Arts Management*, Vol. 3, 1, 2001.

- “Linking Organizational Values to Relationships with External Constituents: a Study of Nonprofit Professional Theatres”, *Journal of the Institute of Management Sciences*; Vol. 11, 3, mayo/junio 2000.
- WATSON, G. H., *Benchmarking estratégico*, Buenos Aires, Vergara, 1995.
- WEBER, varias obras “Economía y Sociedad”.
- WORTMAN, A. “Una mirada sobre la esfera de la cultura en procesos de globalización”, Revista *Encuentros*. Serie sobre desarrollo y cultura. Vol. II, Cartagena, 2009.
- WHITEHEAD, J. “Art Will Out: Can We Put the Art Back in Our Arts Institutions?”, *American Theatre Magazine*, Vol. 19, 8, Theatre Communications Group, octubre 2002.
- YAYA, H. S., “Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique: ancrages théoriques et influences conceptuelles”, *La revue de l'innovation dans le secteur public*, Vol. 10, Yale University, School of Management, 2005.
- YUCHTMAN, E. y SEASHORE, S. E. “A system resource approach to organizational effectiveness”. *American Sociological Review*, 32, 891-903, 1967.
- YUDICE, G. *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*, Barcelona, Gedisa, 2002.
- ZALLO, R. *El mercado de la cultura. Estructura económica y políticas de la comunicación*. San Sebastián, Gakoa, 1992.

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Dirección de Doctorado

Anexos a la Tesis

GESTIÓN Y DESEMPEÑO DE LOS TEATROS PUBLICOS EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Oct 7. 2013, N. 1011
8 91
710

DIRECTORES DE TESIS: Dr. Francisco M. Suarez (†)
Lic. Carlos M.M. Elía

DOCTORANDO: Agr. Héctor E. Schargorodsky

Buenos Aires, Junio de 2010.

ANEXO I

PROGRAMACIÓN DE LOS TPBA 2003-2007

TEATRO NACIONAL CERVANTES (TNC)

PROGRAMACIÓN 2003

TITULOS, ELENCOS, SALAS Y DIRECTORES

1. STÉFANO, de Armando Discépolo

Elenco: Luis Brandoni, Adriana Colombo, Perla Santalla, Daniel Tedeschi, Horacio Roca, Daniela Catz, Mariano Miquelarena, Esteban Pérez.

Maquillaje: Analía Arcas / Sandra Fink, audiovisual: Marcelo León, música: Luis María Serra, iluminación: Guillermo de la Torre / Daniel Zappietro, escenografía: Guillermo de la Torre.

Dirección: Juan Carlos Gené.

Sala: María Guerrero

2. VIAJE A LA PENUMBRA, de Jorge Díaz

Elenco: Víctor Hugo Vieyra, Ernesto Claudio
Escenografía y vestuario: Solange Krasinsky.

Dirección: Carlos Ianni.

Sala: Orestes Caviglia

3. LA GRANADA, de Rodolfo Walsh

Elenco: Patricio Contreras, Juan Gil Navarro, Horacio Roca, Antonio Ugo, Diego Mariani, María Elina Ruas, Daniel Coelho, Nando Rodríguez y Néstor Ducó.

Música: Luis María Serra. **Vestuario:** Maribel Solá. **Iluminación:** Guillermo de la Torre- Daniel Zappietro. **Escenografía:** Guillermo de la Torre.

Dirección: Carlos Alvarenga.

Sala: María Guerrero

4. NO TE SOLTARÉ HASTA QUE ME BENDIGAS, de Ricardo Monti

Elenco: Néstor Sánchez y Luis Solanas.

Iluminación: Luciana Gutman y Mónica Viñao. **Escenografía y vestuario:** Luciana Gutman.

Dirección: Mónica Viñao.

Sala: Orestes Caviglia

5. LA ZARZA ARDIENDO, de José González Castillo y Federico Martens

Elenco: Antonio Grimau, Malena Solda, Osvaldo Bonet, Jorge Rivera López, Marcelo Mininno, Silvína Bosco y Patricia Moreno.

Diseño de maquillaje y peinados: Analía Arcas. Musicalización: Patricia Baamonde. Iluminación: Carlos García. Escenografía y vestuario: Marcelo Pont Vergés

Dirección: Raúl Brambilla.

Sala: María Guerrero

6. EL INFORME DEL DOCTOR KRUPP, de Pedro Sedlinsky

Elenco: Edgardo Moreira, Ana Yovino, Paulina Torres, Diego Mariani, Claudio Messina.

Música original: Sergio Vainicoff. Diseño de iluminación: Luchy Kogan. Escenografía: Carlos Di Pasquo.

Dirección: Francisco Javier.

Sala: Orestes Caviglia

7. DON CHICHO, de Alberto Novión

Elenco: Claudio García Satur, Lucrecia Capello, Joaquín Furriel, Malena Figó, Oskí Guzmán, Emillo Bardí, Oscar Núñez, Néstor Ducó, Carlos Kaspar, Miryam Strat, Gustavo Ferreira.

Música original: Lucas Rebolini Manso. Iluminación: Daniel Zappietro. Vestuario: Marina Aldalur. Escenografía: Norberto Laino.

Dirección: Leonor Manso.

Sala: María Guerrero

8. HISTORIA DE CAZADORES, de Roberto Perinelli

Elenco: Alejandro Fiore, Patricia Echegoyen, Pablo Iemma, Adriana Dicaprio.

Música original: Gabriel Goldman. Iluminación: Sergio Comas, Oscar Pereyra y Pablo Boratto. Escenografía: Alberto Bellatti.

Dirección: Andrés Bazzalo.

Sala: Orestes Caviglia

9. PINOCHO, DE COLLODI. Versión libre de Luis Rivera López

Realización integral: Taller de Libertablas

Coreografía: Dora Vidal, música original: JorgeValcarcel, producción ejecutiva: Sergio Rower.

Dirección general: Luis Rivera López.

Sala: María Guerrero

10. QUIJOTE, de Luis Rivera López

Realización integral: Taller de Libertablas

Dirección: Sergio Rower.

Sala: María Guerrero

PROGRAMACIÓN 2004

TITULOS, ELENOS, SALAS Y DIRECTORES

1. LAS SACRIFICADAS, de Horacio Quiroga.

Elenco: Tina Serrano, Julieta Ortega, Rafael Ferro, Jean Pierre Reguerraz, Pablo Rinaldi, Mariana Richaudeau, y Santiago Pedrero.

Música original: Chango Spasiuk. **Iluminación:** Ignacio Rivero, Leandra Rodríguez. **Escenografía y Vestuario:** Julio Suárez.

Dirección: Roberto Villanueva.

Sala: María Guerrero

2. LAS DE BARRANCO, de Gregorio de Laferrère.

Elenco: Alicia Berdaxagar, Paula Canals, Victoria Carreras, Juan Palomino, Tony Vilas, Verónica Piaggio, Paulo Brunetti, Ricardo Talesnik, Lucrecia Blanco, Néstor Ducó, Stella Galazzi, Chela Cardalda, Adrián Porra, Martín Santa Ana y Pablo Bellocchio.

Música original y diseño sonoro: Nicolás Diab. **Iluminación:** Leandra Rodríguez, Ignacio Rivero. **Escenografía y Vestuario:** Guillermo de la Torre.

Adaptación y Dirección: Oscar Barney Finn.

Sala: María Guerrero

3. ESTAS AHI?, de Javier Daulte.

Elenco: Gloria Carrá y Héctor Díaz.

Diseño de sonido: Pablo Ratto. **Vestuario:** Mariana Polski. **Escenografía:** Alicia Laloutre. **Iluminación:** Javier Daulte.

Dirección: Javier Daulte.

Sala: Orestes Caviglia

4. PEDIR DEMASIADO, de Griselda Gambaro.

Elenco: Ingrid Pelicori y Horacio Peña.

Música: Ernesto Jodós. **Iluminación:** Gonzalo Córdova. **Escenografía y Vestuario:** Jorge Ferrari.

Dirección: Alicia Zanca.

Sala: Orestes Caviglia

5. LOS DESVENTURADOS, de Francisco Defilippis Novoa.

Elenco: Rubén Stella, Millie Stegmann, Osvaldo Bonet, Horacio Roca, Hugo Cosiansi, Alejandro Rattoni, Marlo Núñez y Wilder Delucca.

Música: Luis Pablo Campos. **Iluminación:** Miguel Solowej. **Vestuario:** Marcelo Valiente. **Escenografía:** Patricio Sarmiento.

Dirección: Luis Romero.

Sala: Orestes Caviglia

6. SOMBRAS NADA MAS, de Vicente Zito Lema.

Elenco: Ricardo Gil Sorla.

Vestuario: Dady Miranda. **Escenografía:** Marcelo Valiente.

Dirección: Julián Howard.

Sala: Luisa Vehil

7. CICLO TEATRO 9

8. GUILLERMO TELL, versión de Eduardo Rovner, Martín Joab y Marcelo Katz, inspirada en la ópera de Rossini.

Elenco: Compañía "CLUN".

Escenografía: Azul Borenstein. Vestuario: Valentina Bari. Iluminación: Eli Sirlin.
Muñecos: Leandro Panetta. Dirección musical: Marcelo Pablo Katz. Coreografía:
Oscar Araiz.

Dirección: Martín Joab y Marcelo Katz.

Sala: María Guerrero

9. EL NIÑO DE ARENA, de Rafael Curci.

Elenco: Claudio Álvarez.

Música original: Gustavo "Poppi" Spatocco. Iluminación: Omar Álvarez.
Escenografía: Gladys Garnica.

Dirección: Omar Álvarez y Rafael Curci.

Sala: Luisa Vehil

10. "4X4", de Débora Colker

Presentación del ballet. Producción del Teatro Nacional Cervantes, con el
auspicio de PETROBRAS.

Sala: María Guerrero

PROGRAMACIÓN 2005

TITULOS, ELENOS, SALAS Y DIRECTORES

1. RUDOLF, de Patricia Suárez.

Elenco: Patricia Palmer y Lautaro Delgado.

Escenografía de Beatriz Martínez, música de Sergio Vainikoff e iluminación de
Leandra Rodríguez.

Dirección: Dora Milea.

Sala: Orestes Caviglia

2. CITA A CIEGAS, de Mario Diamant.

Elenco: Víctor Hugo Vleyra, Ernesto Claudio, Ana Yovino, Beatriz Dellacasa y
Teresita Gallmany.

Iluminación: Ianni, vestuario de Solange Krasinsky, escenografía de Guillermo
de la Torre.

Dirección: Carlos Ianni.

Sala: Orestes Caviglia

3. LA ISLA DEL FIN DEL SIGLO, de Alejandro Finzi.

Elenco: Antonio Ugo, Lucrecia Capello, Sergio Surraco, Laura López Moyano y
Fernando Migueles.

Música de Gabriel Barredo y Patricio Lutteral, iluminación de Mariano Rugiero,
vestuario de Mercedes Uría y escenografía de Guillermo de la Torre.

Dirección: Luciano Cáceres.

Sala: Orestes Caviglia

4. EL MAR, de María Fasce.

Elenco: Gabriela Izcovich, Carlos Belloso, Marcelo Mariño y la actriz catalana
Lina Lambert.

Música original y diseño sonoro: Iván Barenboim, iluminación de Leandra
Rodríguez, la escenografía y el vestuario de Alicia Leloutre, la asistencia de
dirección y producción ejecutiva de Carolina Topatigh.

Coproducción con el Centro Cultural de España en Buenos Aires.

Dirección: Gabriela Izcovich.

Sala: Orestes Caviglia

5. EN AUTO, de Daniel Veronese.

Elenco: Leonor Manso, Claudio Quinteros, María Figueras y Carlos Bermejo.
Diseño de iluminación de Veronese, vestuario de Mariana Gómez y escenografía de Norberto Laino.

Dirección: Daniel Veronese.

Sala: Orestes Caviglia

6. LA SEÑORA MACBETH, de Griselda Gambaro.

Elenco: Cristina Banegas, Susana Brussa, Armenia Martínez, Corina Romero y Damián Moroni.

Vestuario de Magdalena Banach, diseño de luces de Ignacio Riveros y Leandra Rodríguez y música original de Claudio Peña.

Dirección: Pompeyo Audivert.

Sala: María Guerrero

7. NUMANCIA, de Miguel de Cervantes Saavedra.

Elenco: Víctor Laplace, Rubén Stella, Sandra Ballesteros, Walter Santa Ana, Osvaldo Bonet, Mausi Martínez, Paulo Brunetti, Gabo Correa, Hugo Cosiansi, Sebastián Holz, Carlos Scornik, Sergio Surraco, Pedro Ferraro, Alejandro Rattoni, Marcelo López Foresi, Ignacio Arroche, Juan Francisco Bianquet y Leandro Finger.

Iluminación de Nicolás Trovato, vestuario de Mini Zuccherl, y escenografía de Marcelo Valiente.

Dirección: Daniel Suárez Marzal.

Sala: María Guerrero

8. LAS TRES CARAS DE VENUS, de Leopoldo Marechal.

Elenco: Duilio Marzio, Ana María Cores, Horacio Roca, Beatriz Spelzini, Edward Nutkiewicz, Enrique Canellas, Gabriel Fernández y Victoria Troncoso.

Música de Rick Anna, diseño de luces de Lorenzo Quinteros y Sergio Comas, y escenografía y vestuario de Marta Albertinazzi.

Dirección: Lorenzo Quinteros.

Sala: María Guerrero

9. UNA PASION SUDAMERICANA, de Ricardo Monti.

Elenco: Daniel Fanego, Guillermo Angelelli, Claudio Martínez Bell, Guillermo Arengo, Joselo Bella, Pablo Dipascuo, Pablo Finamore, Daniel Kargieman, Fernando Llosa, Damián Moroni y Patricio Zanet.

Música de Gustavo García Mendy, coreografía de Felicitas Luna, iluminación de Gonzalo Córdova, vestuario de Roxana Bárcena y escenografía de Diego Sillano.

Dirección: Ana Alvarado.

Sala: María Guerrero

10. EL PAIS DE LAS BRUJAS, de Cristina Banegas.

Elenco: Valentina Fernández de Rosa, Mónica Santibáñez, Guillermo Tassara, Ernesto Mussano, Carlos Canosa, Milagros Tedesco y Sol Fernández.

Música original de Claudio Peña. El diseño de iluminación es de Marcelo Cuervo e Iván Nirich y el vestuario, la escenografía y la ilustración de Miguel Nigro. La puesta en movimiento es de Rhea Volij, la realización de títeres de Roberto

Docampo, el entrenamiento vocal de Clodi Iglesias, la realización de vestuario de Alejandro y Sara Bologna y la realización de objetos de Matías De Loof y el elenco.

Dirección: Daniel Spinelli y Cristina Banegas.

Sala: María Guerrero

PROGRAMACIÓN 2007

TITULOS, ELENOS, SALAS Y DIRECTORES

1. LA FABULOSA HISTORIA DE LOS INOLVIDABLES MARRAPODI

Elenco: Daniel Casablanca, Marcelo Xicarts, Javier Rama (Los Macocos)

Sala: María Guerrero

2. NO ME DEJES ASÍ

Director y autor: Enrique Federman

Sala: María Guerrero

3. EL AUTOMÓVIL GRIS

Elenco: Grupo de teatro de ciertos habitantes (México)

Director: Claudio Valdés Kuri

Sala: María Guerrero

4. LOS INVISIBLES

Elenco de la provincia de Chubut

Dirección: Javier Margulis

Sala: María Guerrero

5. EL FAUSTO CRIOLLO

Elenco: Grupo Babel Teatro

Dirección: Gabriela Marges

Sala: María Guerrero

6. CENICIENTA EL MUSICAL

Elenco: Teatro Independencia de Mendoza

Dirección y Libro: Andrés Bazzalo

Sala: María Guerrero

7. LAS D ENFRETE

Elenco de la Provincia de San Juan

Dirección: Enrique Federman

Sala: María Guerrero

8. TEATRO POR LA IDENTIDAD

Tres obras cortas en una misma función

Directores: Héctor Presa, Eugenia Levin y Sergio Lobo

Sala: María Guerrero

9. TODO VERDE Y UN ÁRBOL LILA

Elenco: Daniela Katz, Francisco Cocuzza, Livia Fernán, Juan Carlos Gené, Esteban Pérez y Mario Petrosini

Dirección: Juan Carlos Gené

Sala: Orestes Caviglia

10. EL FAUSTO CRIOLLO

Sala: Orestes Caviglia

TEATRO COLÓN

PROGRAMACIÓN 2005

TÍTULOS, GÉNEROS, ELENOS Y DIRECTORES

2005	TÍTULO	GÉNERO	ELENCO Y DIRECCIÓN
1	Música popular	-	Orquesta filarmónica de Buenos Aires. Dir.: Arturo Diemecke.
2	Tango sinfónico	-	Orquesta filarmónica de Buenos Aires. Dir.: Gerardo Gandini
3	Doña Francisquita de Amadeo Vives	Zarzuela en 3 actos.	Orquesta y coro estables del Teatro Colón. José Zartmann y su ballet español.
4	El Conde de Luxemburgo	Opereta en 3 actos.	Orquesta filarmónica de Buenos Aires. Coro y Ballet estables del T. Colón. Dir. Musical: Carlos Calleja.
5	Misa de réquiem de Giuseppe Verdi	Para solistas, coro y orquesta.	Orquesta y coros estables del T. Colón. Dir. mus.: David Agler.
6	Pedro y el lobo de Sergei Prokofiev.	Cuento sinfónico escenificado para niños.	Ballet estable del T. Colón, Orquesta filarmónica de Buenos Aires. Dir.: Jorge Carciófolo.
7	Mozarteum Argentino - Primer ciclo	Preludio de "Bachiana brasileira nº4". Concierto para violín y orquesta.	Orquesta filarmónica de Buenos Aires.
8	Orquesta filarmónica de Buenos Aires	Fiesta Criolla - Concierto de Aranjuez, para guitarra y orquesta.	Orquesta filarmónica de Buenos Aires. Dir.: A. Diemecke
9	"La despedida"	Función extraordinaria	Marcel Marceau
10	Mozarteum Argentino -Segundo ciclo	"Passacaglia para el nuevo milenio"- Brahms: concierto para violín y orquesta.	Orquesta filarmónica de San Pablo. Dir.: J. Neschling
11	Orquesta filarmónica de Buenos Aires	Beethoven: Sinfonía nº 2 en Re mayor, Óp. 36 Brahms: Sinfonía nº 1 en Do menor, Óp. 68	Dr.: T. Alcántara.
12	I Lombardi alla Prima Crociata	Opera de Giuseppe Verdi	Orquesta y coro estable del T. Colón. Dir. Mus.: R. Bonyngé Dir.: S. Caputo.

13	Juan Diego Florez	Tenor, recital. Mozarteum Argentino.	Dir.: R. Frizza.
14	La Bella Durmiente. Tchaikovski	Ballet en un prologo y tres actos.	Coreografía: M. Gallizi. Ballet estable del T. Colón.
2005	TITULO	GENERO	ELENCO Y DIRECCIÓN
15	Recital de María Guleghina		María Guleghina / Soprano.
16	Don Quichotte de J. Massenet	Ópera	Orquesta estable del T. Colón. Dir. Mus.: A. Alinoglu
17	Mozarteum Argentino -Primer ciclo - Combattimento Consort Ámsterdam		Dir.: J.W. de Vriend.
18	Mozarteum Argentino - Segundo ciclo - Combattimento Consort Ámsterdam		Dir.: J.W. de Vriend.
19	Camerata Bariloche. Ciclo de Conciertos 'Por amor a Mozart'		F. Hasaj, I. Flitter
20	Orchestra da Camera di Padova e del Veneto		Sollista: Trio di Parma Dir.: G. Delogu.
21	Orquesta Filarmónica de Buenos Aires		Dir.: T. Alcántara
22	Concierto de Tango Contemporáneo.		Lina Avellaneda, voz. Daniel Falasca, contrabajo. Hernán Possetti, piano. Lardo Ferreira, violín. Juliana Vatt, flauta Dirección musical y bandoneón: Pablo Malnetti.
23	Nuevo Trío argentino	Ciclo de conciertos	Elías Gurevich, violín. Marcelo Bru, violoncelo. Fernando Pérez, piano.
24	Lucia di Lammermoor de G. Donizetti	Opera	Dir.: A. Pirolli.
25	Balanchine 100, una celebración	Capricho para piano y orquesta.	Ballet Estable del Teatro Colón. Dir. art.: M. Uthoff. Orquesta Filarmónica de Buenos Aires. Dir.: C. Calleja

26	Nuova Harmonía - Il giardino armonico.	Concierto	Solista: E. Onofri, violín. Dir. y solista: G. Antonini, flauta.
2005	TÍTULO	GÉNERO	ELENCO Y DIRECCIÓN
27	Die Walküre de R. Wagner	Drama musical.	Orquesta Estable del Teatro Colón. Régie: K. Walker Castaldo. Dir.: C. Dutoit.
28	Iñaki Urlezaga y el Ballet Concierto	Función extraordinaria. Ballet.	Primera bailarina invitada: T. Rojo. Integrantes de la Orquesta Sinfónica Nacional. Dir.: L. Glovine.
29	Mozarteum Argentino - Primer Ciclo: Orquesta Juvenil de las Américas		Dir. ppal.: C. M. Prieto. Dir. inv.: R. Kellaway
30	El caso Elsa de G. Aperghis.	teatro musical a partir de 'Recitaciones'	Dir. esc.: A. Tantanian. Dir. mus.: S. Santero.
31	César Pradier.	Recital de piano.	César Pradier.
32	Il barbiere di Siviglia de G. Rossini	Ópera	Orq. Est. del T. Colón. Dir.: J. Reynolds. Coro Est. del T. Colón. Dir.: S. Caputo.
33	Orquesta Filarmónica de Israel	Función extraordinaria	Dir.: Z. Mehta
34	Camerata Barióche:	'Ciclo de Conciertos 'Por amor a Mozart'.	B. L. Gelber
35	Romeo y Julieta.	Ballet con música de S. Prokófiev.	Coreografía: O. Araiz. Ballet Estable del T. Colón. Dir. art.: O. Araiz. Orquesta Filarmónica de Buenos Aires. Dir.: C. Calleja
36	Los animales de la música	Espectáculo musical para toda la familia.	
37	Mozarteum Argentino - Primer y segundo Ciclo - Orq. Filarmónica de San Petersburg		Solista: E. Virsaladze, piano. Dir.: Y. Termirkanov.
38	Der König Kandaules de A. Von Zemlinsky.	Ópera	Régie: M. Lombardero. Dir mus: G. Neuhold. Orq. Estable del T. Colón. Coro Estable del T. Colón. Dir. S. Caputto.
39	La Gran Música	Concierto para piano y	Solistas: L. Zilberstein y P.

	Rusa. Sinfónica de la Juventud Venezolana Simón Bolívar.	orquesta	Leschenko, piano Dir.: G. Dudamel.
2005	TÍTULO	GÉNERO	ELABORO Y DIRECCIÓN
40	Ars Hungarica	Fragmentos de óperas y operetas de compositores húngaros	Solistas: O. Kirkosa, M. Sotelano y G. Barok, sopranos; M. Seijó, mezzosoprano; L. Domínguez, contralto; E. Folger, tenor; J. Rabuffetti, barítono; A. Di Nardo, bajo. Orquesta Ars Hungarica. Coral Hungaria. Dir.: S. Leidemann.
41	Festival Martha Argerich - El Dúo, el Cuarteto y el Quinteto en Dúo.		M. Argerich, L. Zilberstein y S. Tiempo, pianos. Cuarteto Fauré : C. Juillet, violín. L. Chen, viola. N. Inui, violín. A. Debrus, violoncello.
42	NDR Orquesta Sinfónica de Hamburgo.	Función extraordinaria. Obras de Ligeti, Wagner, Strauss y Beethoven	Dir.: C. von Donányi.
43	Proyecto Itinerante	Espectáculo Multidisciplinario. Obras de Kokoras, Diez - Espina- Goya y Kaplan- Dudouet	
44	Marcelo González	Clarinete	
45	La zapatera prodigiosa J. J. Castro.	Ópera	Dir. mus.: R. Censabella. Régie: A. F. Alberto. Orquesta y Coro Estables del Teatro Colón. Dir.: S. Caputo.
46	Camerata Bariloche	Ciclo de conciertos 'Por amor a Mozart'.	
47	Orquesta filarmónica de Dresden	Mozarteum Argentino	Dir.: R. Frühbeck de Burgos.
48	Tríptico	Espectáculo coreográfico a cargo del Ballet Estable del Teatro Colón	Dir. art.: O. Araiz. Conservatorio (Bournoville/ Mollajoli-Paulii). Estío (Amarante- Mozart/Pachelbel). Rapsodia (Araiz- Rachmáninov). Principales figuras del Ballet Estable del Teatro Colón. Orquesta Filarmónica de

			Buenos Aires. Dir.: C. Calleja.
49	Orchestra da Camera di Mantova	Nuova Harmonia	Dir. y solista: G. Cascioli, piano
2005	TÍTULO	GENERO	ELENCO Y DIRECCIÓN
50	Piano y Voces	Obras para piano de Peter Ablinger, sobre las voces de Hanna Shygulla, Guillaume Apollinaire, Morton Feldman, Ilya Prigogine, Angela Davis y Jorge Luis Borges	Guy Vandromme, piano.
51	Capriccio de R. Strauss	Ópera	Dir. mus.: S. Lano. Régie: W. Weber; repos.: F. Sanguinetti. Princ. int.: V. Correa Dupuy, L. Garay, G. Renaud, H. Iturralde. Esc. y vest.: M. Salvioli. Iluminación: R. Conde. Coreografía: Y. Ostrovsky
52	La Torre de Babilonia de M. Kagel		D. Gloger, contratenor. G. Knox, viola d'amore
53	La Selección Nacional del Tango	Función extraordinaria	Susana Rinaldi y Rubén Juárez. Primer bailarín: Miguel Angel Zotto. Maestro de ceremonia: Antonio Carrizo
54	Giselle	Ballet en dos actos	Coreog.: G. Mollajoli. Música: A. Adam. Ballet Estable del Teatro Colón. Dir. art.: O. Araiz. Orquesta Filarmónica de Buenos Aires. Dir.: C. Calleja.
55	Don Giovanni de G. Gazzaniga.	Ópera	Dir. mus.: G. Brizzio. Dir. de esc.: C. Gallardou

PROGRAMACIÓN 2006

TITULOS, GÉNEROS, ELENOS Y DIRECTORES

2006	TÍTULO	GÉNERO	ELENCO Y DIRECCIÓN
1	Orquesta Filarmónica de Buenos Aires		Sollista: M. Rey, clarinete. Dir.: A. Diemecke.
2	La Bohème de de G. Puccini	Ópera	Princ. int.: A. M. Blasi, M. Pisapla, M. J. Siri, G. Gibert. Orquesta Estable del Teatro Colón. Coro Estable del T. Colón. Dir.: S. Caputo. Coro de Niños del Teatro Colón. Dir. V. Sciammarella. Dir.mus. Stefan Lano. Régie: Willy Landin.
3	Orquesta Sinfónica de la BBC de Escocia	Mozarteum Argentino. Primer Ciclo.	Sol.: B. Hannigan, soprano. Dir.: I. Volkov.
4	Camerata Bariloche	Festivales Musicales de Buenos Aires	Sollista: C. Piazzini, piano.
5	La Sylphide	Ballet	Coreog.: M. Galizzi, según A. Bournonville. Mús.: H. Lovenskjold. Ballet Estable del T. Colón. Dir. art.: O. Aralz. Orquesta Filarmónica de Buenos Aires. Dir.: C. Calleja.
6	Nuevo Trío Argentino	Función Extraordinaria.	E. Gurevich (violín), M. Bru (violoncello) y F. Pérez (piano).
7	Don Giovanni de G. Gazzaniga.	Ópera	Ópera de Cámara del Teatro Colón. Dir. mus.: S. Frangi. Dir. de esc.: C. Gallardou. Ensemble instrumental de la Ópera de Cámara del Teatro Colón.
8	Orquesta Académica del Teatro Colón	Función Extraordinaria	Sollista: L. Roggero, violín. Dir.: C. Calleja.
9	I Vespri Sicilliani de G. Verdi.	Ópera	Princ. int.: M. Lister, C. Duarte, C. Kang, D. dal Monte. Dir. mus.: M. Perusso. Régie: E. Viglé. Orquesta Estable del Teatro Colón. Coro Estable del Teatro Colón. Dir.: S. Caputo.

2006	TÍTULO	GÉNERO	ELENCO Y DIRECCIÓN
10	Virtuosi di Praga	Festivales Musicales de Buenos Aires.	
11	Cuarteto Beethoven de Roma	Mozarteum Argentino.	Cristina Dancila, violín.
12	Così fan tutte de W. A. Mozart.	Ópera	Princ. Int.: R. Giménez, V. Tola, H. Iturralde, A. Mastrángelo, V. Torres, G. Oddone. Coro Estable del T. Colón. Esc. e Ilum.: R. López. Vest.: G. Droghetti. Régie: M. Hampe. Asist. de régie: C. Lang. Dir. mus.: R. Fischer. Dir.: S. Caputo.
13	Orquesta Filarmónica Checa	Mozarteum Argentino	Sol.: E. Leonskaja, piano. Dir.: G. Albrecht.
14	Orquesta Giovanile Italiana	Ciclo Nuova Harmonia.	Solista: S. Pedroni, piano. Dir.: R. Abbado.
15	Trio Vitale – Baraj – González	Función Extraordinaria	L. Vitale, teclados; B. Baraj, saxo; L. González, guitarra.
16	Los Animales de la Música	Espectáculo musical para toda la familia.	Idea, realiz. y cond.: E. Acher y J. de la Vega.
17	Cuarteto Alban Berg	Mozarteum Argentino	
18	A midsummer night's dream de B. Britten.		Princ. Int.: F. di Falco, P. Coburn, G. Tushaw, L. Gaeta, A. Malvino y J. Boyd. Dir. mus.: A. Fagen. Pta. en esc.: P. E. Fourny. Orquesta Estable del Teatro Colón. Coro de Niños del Teatro Colón. Dir.: V. Sciammarella.
19	Akademie für alte Musik Berlín.	Mozarteum Argentino.	Sol.: Y. Suh, soprano; C. Beuse, fagot; M. Seiler, violín.
20	Melodía!	Festival de Coros de Niños	Coro de Niños de Washington y Miami, Coro de Niños Menonita de Winnipeg, Coro de Cámara de Minnetonka y Coro de Niños Cantores de Córdoba.
21	Festival Kagel	Homenaje a Mauricio Kagel en el 75º aniversario de su nacimiento	
22	Espectáculo lírico coreográfico dedicado a Igor Stravinsky	Ballet Cantado	

2006	TÍTULO	GENERO	ELENCO Y DIRECCION
23	Leopoldo Federico, 50 años	Ciclo de Tango organizado por el Centro Cultural Torquato Tasso.	
24	Gershwin, ese hombre que amamos	Función Extraordinaria	Solistas: J. Navarro, piano. E. Casalla, batería. C. Álvarez, contrabajo. Dir. mus.: E. Acher.
25	Der Kaiser Von Atlantis (El Emperador de la Atlántida) de V. Ullmann.	Ópera	Princ. int.: L. Garay, H. Iturralde; G. Gallardo, E. Folger, L. Rizzo y A. Malvino. Dir. mus.: G. Brizzio. Pta. en esc.: M. Lombardero. Ópera de Cámara del T. Colón.
26	Cuarteto Beethoven de Roma y Cristina Dancila	Violín	
27	Jonny Spleit Auf (Jonny toca) de E. Krenek.	Ópera	Princ. int.: C. Bengolea, C. Makris, L. Garay, V. Torres, P. González. Orquesta y Coro Estable del T. Colón. Pta. en esc.: M. Lombardero. Dir. mus.: S. Lano.
28	"Café de los Maestros" en Concierto		V. Luque, L. Federico, A. Stampone, M. Mores, E. Baffa, A. Podestá, O. Berlingieri, U. De Lío, A. Arias, E. Balcarce, E. de la Peña, O. Ferrari, J. C. Godoy y G. Clausi.
29	Coro Bach de Mainz. Orquesta Filarmónica Estatad de Renania Palatinado		Solistas: H. Gullimette, soprano; G. Romberger, contralto; D. Sans, tenor. K. Mertens, bajo. Dir.: R. Otto.
30	Rodolfo Meredo y Miguel Poveda	Ciclo de Tango organizado por el Centro Cultural Torquato Tasso.	
31	El lago de los cisnes de P. I. Tchaikovsky	Ballet	Ballet Est. del T. Colón. Bailarines invitados: Paloma Herrera y Guillaume Côte. Dir. art.: O. Araiz. Coreog.: M. Galizzi, s/M. Petipa y J. Carter. Orquesta Filarmónica de Bs As. Dir.: J. Logioia Orbe.

2006	TÍTULO	GÉNERO	ELENCO Y DIRECCIÓN
32	Recital de José Van Dam	Barítono	Piano: M. Pikulski.
33	Selección Nacional de Tango	Función Extraordinaria	Inv.: Adriana Varela. Balla: Mora Godoy.
34	Susana Rinaldi y Osvaldo Piro: Reencuentro	Función Extraordinaria	Susana Rinaldi, voz. Osvaldo Piro, bandoneón.
35	Funciones extraordinarias de la ópera Boris Godunov de M. Mussorgsky		Orquesta y Coro Estables del Teatro Colón. Coro de Niños del Teatro Colón. Pta. en esc.: M. Pontiggia. Dir. mus.: S. Lano.
36	Orchestra Della Toscana	Homenaje a M. Ravel.	Solista: R. Cominati, piano. Dir.: G. Ferro.
37	Les Musiciens du Louvre - Grenoble	Mozarteum Argentino.	Dir.: M. Minkowski.
38	Boris Godunov de M. Mussorgsky.	Ópera	Princ. Int.: A. Kotcherga, M. Kit, E. Folger, C. Díaz, L. Gaeta. Orq. y Coro Est. del T. Colón. Pta. en esc.: M. Pontiggia. Dir. mus.: S. Lano.
39	Orquesta Académica del T. Colón	Función Extraordinaria	Dir.: C. Calleja. Sol.: L. A. Spinetta, guitarra
40	Orquesta Filarmónica de Buenos Aires 60º aniversario.		Sol.: H. Seibert, violín; A. Iakovlev, viola. Dir.: A. Diemecke.
41	Iñaki Urlezaga y el Ballet Concerto.	Función Extraordinaria	Primera bailarina invitada: Marcela Golcochea. Dir. art.: L. Giovine.
42	Mercedes Sosa en el T. Colón Orquesta estable del T. Colón.	Función Extraordinaria	Dir.: P. I. Calderón. G. Spatocco, piano y dir. mus. C. Genoni, bajo. R. Lobo, percusión. W. Ríos, bandoneón. Art. inv.: C. Guzmán, G. Pineda, A. Rojo, J. Falú y T. Parodi.

PROGRAMACIÓN 2007

TITULOS, GÉNEROS, ELENOS Y DIRECTORES

Las obras producidas en 2007 se presentaron en distintos teatros de la ciudad, ya que la sala mayor del Teatro Colón fue cerrada para comenzar refacciones.

Las óperas se presentan en el Teatro Coliseo, la música sinfónica en el Teatro Gran Rex y el ballet en el Teatro Presidente Alvear.

También se utilizó el Centro de Experimentación del Teatro Colón (CECT).

- 1. ARGUMENTOS A FAVOR DE LA OSCURIDAD

Ballet.

Elenco: María Eugenia Cairo, Lía Mazza, Roberta Menzaghi, Aymarará Parola y Mariana Tellechea.

Música original y realización multimedial de imágenes digitales: Gabriel Gendín.

Coreografía: Edgardo Mercado.

Diseño multimedial: Gendín y Mercado.

Diseño de luces: Gonzalo Córdova.

Escenografía: Ariel Vaccaro. Vestuario: Federico Laboureau.

Idea y dirección: Edgardo Mercado.

Sala: En el Centro de Experimentación del Teatro Colón.

- 2. BALLETS AIRE DE TANGO

Ballet.

Elenco: Solistas y Ballet Estable del Teatro Colón.

Coreografía: Ana María Stekelman.

Música: Francini - Portier.

- 3 CON EL PIE DERECHO

Ballet.

Elenco: Cuerpo estable del Teatro Colón

Programa 1: RAYMONDA, grand-pas del Acto III (Candal-Petipa-Glazunov) / LAS LLAMAS DE PARÍS, pas-de-deux (Candal-Asafyev) / GRAND PAS CLASSIQUE (Gsovsky-Auber) / LA ESMERALDA, pas-de-deux (Petipa-Drigo) / DIANA Y ACTEÓN, pas-de-deux (Vaganova-Pugni) / DANZAS POLOVTSIANAS de EL PRÍNCIPE IGOR (Ibáñez-Totto-Fokine-Borodin). Programa 2: LA BAYADERA, pas d'action del Acto I (Candal-Petipa-Minkus) / LAS LLAMAS DE PARÍS, pas-de-deux (Candal-Asafyev) / ESPARTACO, pas-de-deux (Candal-Katchaturian) / LA BELLA DURMIENTE DEL BOSQUE, gran pas-de-deux del Acto III (Petipa-Tchaikovsky) / EL CORSARIO, pas d'esclaves del Acto I (Petipa-Gusev-Drigo) / BOLERO (Zartmann/Ravel).

Director: Raúl Candal.

- 4 CLONE

Opera.

Cantantes: Verónica Cánaves, Clodomiro Forn, Ricardo González Dorrego, Selene Lara, Pablo Travaglino.

Sala: En el Centro de Experimentación del Teatro Colón.

- 5 EL LAGO DE LOS CISNES

Ballet.

- 6 **ELEKTRA**, de Richard Strauss.

Opera.

Intérpretes: Luana Devol (Elektra), Virginia Correa Dupuy (Crisotemis), Graciela Alperyn (Clitemnestra), Hernán Iturralde (Orestes), Carlos Bengolea (Egisto).

Dirección de escena: Mario Pontiggia.

Dirección: Stefan Lano.

- 7 **INSTITUTE FOR LIVING VOICE**

- 8 **LA CENICIENTA**

- 9 **LA TRAVIATA**, de Giuseppe Verdi.

Opera.

Intérpretes: Nathalie Manfrino / Maya Dashuk (Violetta Valery), Darío Schmunck / Enrique Folger (Alfredo Germont), Víctor Torres / Omar Carrión (Germont), Mónica Sardi / Marlana Carnovali (Flora).

Régie: Eric Viglé.

Dirección: Guillermo Brizzio.

- 10 **MEFISTOFELES**, de Arrigo Boito.

Opera, en versión de concierto.

Intérpretes: Mikhail Kit (Mefistofele), Francisco Casanova (Fausto), Virginia Tola (Margarita), Elisabeth Canls (Marta), Rubén Martínez (Wagner).

Dirección: Mario Perusso.

- 11 **BALLET**

Raymonda, fragmentos del tercer acto.

coreografía de Raúl Candal según Marius Petipa, y música de Alexander Glazunov.

Las llamas de París, pas-de-deux.

Coreografía de Raúl Candal y música de Alexander Asafyev.

Gran Pas Classique

Coreografía de Víctor Gsovsky y Música de Daniel Auber.

La esmeralda, pas-de-deux.

Coreografía de Marius Petipa y música de Riccardo Drigo.

Diana y Acteón, pas-de-deux.

Coreografía de Agrippina Vaganova y música de César Pugni.

"Danzas polovsianas" de El Príncipe Igor.

Coreografía de Michel Fokin y música de Alexander Borodin.

- 12 **PLATAFORMA**

- 13 **SANSON Y DALILA**, de Camille Saint-Saëns.

Opera en versión de concierto,

Intérpretes: José Cura (Sansón), Cecilia Díaz (Dalila), Luis Gaeta (Sumo Sacerdote), Carlos Esquivel (Viejo hebreo), Ariel Cazes (Abimeleck).

Dirección: Rodolfo Fischer

- 14 **VARIOS en concierto**

- 15 WERTHNER, de Jules Massenet

Opera.

Intérpretes: Jonathan Boyd (Werther), Mariana Rewerski (Charlotte), Luciano Garay (Albert), Graciela Oddone (Sophie).

Puesta en escena, escenografía y vestuario de Louis Désiré.

Dirección: Arturo Diemecke.

- 16 WOZZECZ, de Alban Berg

Opera.

Intérpretes: Hernán Iturralde / Luciano Garay (Wozzeck), Adriana Mastrángelo / Alejandra Malvino (Marie), Carlos Bengolea / Fernando Chalabe (Tambor mayor), Ricardo Cassinelli / Gabriel Renaud (Capitán), Gustavo Gibert (Doctor) y Eduardo Ayas (Andrés).

Puesta en escena de Marcelo Lombardero.

Dirección musical: Stefan Lano.

-17 CONCIERTOS VARIOS

-18 CONCIERTOS VARIOS

- 19 CONCIERTOS VARIOS

- 20 CONCIERTOS VARIOS

- 21 CONCIERTOS VARIOS

COMPLEJO TEATRAL DE BUENOS AIRES (CTBA)

CTBA - PROGRAMACIÓN 2003				
	TÍTULO Y DIRECCIÓN	GÉNERO	ELENCO	SALA
1	Tops Dogs Dir.: Cristian Drut	Prosa - Comedia Dramática	Javier Acuña, Fabián Bril, Esteban Fagnani, Berta Gagliano, Ana Garibaldi, Uriel Millsztein, Javier Rodríguez	Cunill Cabanellas
2	Toque de queda Dir.: Carlos Gorostiza	Prosa- Comedia Dramática	Villanueva Cosse, Nicolás Mateo, Micaela Iglesias, Lucrecia Capello, Rolly Serrano	Casacuberta
3	Las variaciones Goldberg Dir.: Roberto Villanueva	Prosa- Comedia Dramática	María Ibarreta, Fabián Vena, Alfredo Alcón, Pablo Rinaldi, Gabo Correa, Franco Verdoia, Marita Ballesteros, Verónica Plaggio, Santiago Pedrero, Nicolás Abeles, Martín Chiara, Lautaro Delgado, Sergio Grimblat, Maxi Moldasky, Javier Van De Couter	Martín Coronado
4	Lo que sucedió cuando Nora dejó a su marido Dir.: Rubén Szchumacher	Prosa- Comedia Dramática	Ingrid Pellicori, Roberto Castro, Julietta Aure, Berta Gagliano, Irlina Alonso, Noemí Frenkel, Pablo Caramelo, Paula Canals, Alberto Segado, Ricardo Merkin, Horacio Roca, Pablo Messiez, Javier Rodríguez, Graciela Martínelli, Horacio Peña	Casacuberta
5	El adolescente Dir.: Federico Leon	Prosa- Teatro Experimental	Miguel Olivera, Ignacio Rogers, Germán De Silva, Julián Tello, Emanuel Torres	Cunill Cabanellas
6	Platonov Dir.: Hugo Urquijo	Prosa- Drama	Beatriz Spelzini, Carlos Portaluppi, Daniel Tedeschi, Gustavo Bohm, Emiliano Estevanez, Natalio Hoxman, Carlos Weber, Max Berliner, Jorge Suárez, Silvina Bosco, Nya Quesada, Inda Lavalle, María Socas, Francisco Nápoli, Cesar Vianco, Alejo García Pintos	Casacuberta

CTBA 2003	TÍTULO Y DIRECCIÓN	GÉNERO	ELENCO	SALA
7	Romeo y Julieta Dir.: Alicia Zanca	Prosa- Tragedia	Laura Novoa, Pablo Rago, Ignacio Rodríguez De Anca, Hernán Peña, Leandro Aita, Gastón Ricaud, Andes Dadamo, Virginia Lombardo, Leonardo Saggese, Roxana Rodríguez, Claudio Tolcachir, Dolores Docampo, Maxi Ghione, Marcelo Iripino, Pablo Finamore	Regio
8	Cosas de payasos Dir.: Eduardo Gondell	Teatro para niños	Enrique Federman, Claudio Martínez Bel	Sarmiento
9	Boquitas pintadas Dir.: Oscar Araiz	Teatro Musical - Drama	Rodrigo Pardo, Rosana Zelaschi, Gaby Diez, Leo Haedo, Paula Rodríguez, Cecilla Elias, Jean Francois Casanovas, Mario Filgueira, Aymará Parola, Giuliana Rosetti, Rodolfo Prantte, Sofía Cerdan, Yamil Ostrovsky	Alvear
10	Discepolín y yo Dir.: Betty Gambartes	Teatro Musical- Drama	Diego Peretti, Claribel Medina, Roberto Carnaghi, Lidia Catalano, Rodolfo Valss, Claudio Martínez Bel, Chino Laborde	Alvear
11	Huesito caracú Dir.: Hugo Midón	Teatro para Niños	Marcelo Albamonte, Nicolás Villamil, Gustavo Monje, Gabi Goldbergdaniel Zaballa, Florencia Aragón, Diego Reinhold, Gustavo Adrián	Alvear
12	Romeo y Julieta Dir: Adelaida Mangani	Títeres	Carlos Almeida, Ariadna Bufano, Alejandra Castillo, Rafael Curci, Eleonora Dafcik, Roberto Docampo, Alejandra Farley, Silvia Galván, María Ibarra, Román Lamas, María Loureiro, Mabel Marrone, Ernesto Mussano, Guillermo Roig, Daniel Spinelli	Cunill Cabanellas
13	El grito pelado Dir.: Hugo Midón	Prosa- Comedia	Hayde Padilla, Cutuli, Victoria Carreras, Oskl Guzmán, Gonzalo	De La Ribera

Urtizberea, Anahí Martella				
CTBA 2003	TÍTULO Y DIRECCIÓN	GÉNERO	ELENCO	SALA
14	Sentate Dir.: Stefan Kaegi	Prosa - Teatro Experimental	Stella Maris Romero, Enrique Santiago, Maria Luisa Cisale, Martín Fernández, Alberto Cáceres	Sarmiento
15	El aire alrededor Dir.: Mariana Obersztern	Prosa- Teatro Experimental	Vanesa Weinberg, Maria Merlino, Osmar Núñez, Mario Bogado, Juan Dyzen	Sarmiento
16	La forma que se despliega Dir.: Daniel Veronese	Prosa - Teatro Experimental	Stella Galazzi, Ernesto Claudio, Guillermo Arengo	Sarmiento
17	Glorias porteañas Dir.: Federico Olivera	Teatro Musical	Soledad Villamil, Brian Chambouleyron, Silvio Cattaneo, Carlos Viggiano, Rafael Solano	De La Ribera
18	Copenhague Dir.: Carlos Gandolfo	Prosa- Drama	Alicia Berdaxagar, Juan Carlos Gene, Alberto Segado	Casacuberta
19	El gran circo Dir.: Adelaida Mangani	Títeres	Grupo De Titiriteros Del Teatro San Martín	Martín Coronado
20	El zoo de cristal Dir.: Alicia Zanca	Prosa - Drama	Claudio Quinteros, Laura Novoa, Claudia Lapacó, Facundo Ramírez	Alvear
21	La Madonnita Dir.: Mauricio Kartun	Prosa - Drama	Roberto Castro, Manuel Vicente, Verónica Piaggio	Cunill Cabanellas
22	Los martes música	Concierto	Interpretes Varios	Alvear
23	Carmina Burana Dir.: Mauricio Wainrot	Ballet	Ballet Contemporáneo Del Teatro San Martín	Martín Coronado
24	Vértigo/Luna	Ballet	Compañía De Danza Canadiense	Alvear
25	El Golem Dir.: Max Berliner	Prosa - Drama	Ingrid Pellicori, Horacio Peña, Horacio Roca	Cunill Cabanellas
26	Fiebre Dir.: Ricky Pashkus	Teatro Musical	Marcela Paoli, Andrea Surdo, Ruben Roberts, Julio Zurita, Alejandro Ibarra, Emanuel Abruzzo, Diego Restivo, Ariel Juarez, Cia Internacional De Teatro Musical	Alvear
27	Ni sombra de lo que fuimos Dir.: Paco de La Zaranda	Prosa - Esperpento	Grupo La Zaranda	De La Ribera
28	Ciclo de música contemporánea	Concierto	Steve Reich, Silvester Revueitas, Smith Quartet, Conlon Nancarrow,	Casacuberta

CTBA- PROGRAMACIÓN 2004

	TÍTULO Y DIRECCIÓN	GÉNERO	ELENCO	SALA
1	Copenhague Dir.: Carlos Gandolfo	Prosa - Drama	Alicia Berdaxagar, Juan Carlos Gene, Alberto Segado	Casacuberta
2	De Protesta Dir.: Alejandro Maci	Teatro Musical	Alejandro Tantanian, Diego Brizuela, Federico Buso, Fernanda Pagadizabal, Griselda Siciliani, Javier Van De Couter, Nahuel Pérez Byscayart, Noelia Leonzio, Diego Wainer, Iván Barenboim, Marcelo Katz, Miguel Rausch	Casacuberta
3	Discepolín y yo Dir.: Betty Gambartes	Teatro Musical	Diego Peretti, Claribel Medina, Roberto Carnaghi, Lidia Catalano, Rodolfo Valss, Claudio Martínez Bel, Chino Laborde	Alvear
4	El aire alrededor Dir.: Mariana Obersztern	Prosa - Experimental	Vanesa Weinberg, María Merlino, Osmar Núñez, Mario Bogado, Juan Dyzen	Regio
5	El sabor de la derrota Dir.: Sergio Boris	Prosa - Drama	Martín Kahan, Daniel Kargieman, Darío Levy, Laura López Moyano	Cunill Cabanellas
6	En casa/en Kabul Dir.: Carlos Gandolfo	Prosa - Drama	Elena Tasisto, Sergio Oviedo, Ricardo Merkin, Alberto Segado, Claudio Tolcachir, Laura Novoa, Norberto Trujillo, Horacio Peña, Pablo Razuk, Marta Lubos	Casacuberta
7	La fabulosa historia de los inolvidables Marrapodi Dir.: Javier Rama	Prosa - Comedia	Los Macocos	De La Ribera
8	Fabula de la princesa Turandot	Prosa - Comedia	Los Macocos	De La Ribera
9	Fulanos Dir.: Gerardo Hochman	Teatro para niños	Lucio Baglivo, Carolina Della Negra, Luciano Martín, Luciana Mosca, Matías Plaul, Florencia Valeri	De La Ribera
10	Granadina	Teatro para	Daniel Casablanca, María	Regio

	Dir: María Romano	niños	Ucedo, Pablo Bronzini, Brian Chambouleyron, Leo Heras, Esteban Quintana, Maqui Figueroa	
CTBA 2004	TÍTULO Y DIRECCIÓN	GÉNERO	ELENCO	SALA
11	Hamlet Dir.: Emilio García Wehbi	Prosa - Tragedia	Maricel Álvarez, Guillermo Angelelli, Guillermo Arengo, Blas Arrese Igor, Gabo Correa, Ricardo Díaz Mourelle, León Dogodny, Luis Herrera, Norberto Laino, Marta Lubos, Horacio Marassi, Osmar Núñez, Fernando Rubio, Marcelo Subiotto	Sarmiento
12	La hija del aire Dir.: Jorge Lavelli	Teatro en verso	Blanca Portillo, Pompeyo Audyvert, Cutuli, Eleonora Wexlwe, Marcelo Subiotto, Josélo Bella, Luis Herrera, Francisco Nápoli, Alejandro Zanga, Paula Requeijo, Gustavo Bohm, Julieta Aure, Sergio Sioma, Luchano Ruiz, Matías Ricci, Emilia Piano	Martín Coronado
13	La Madonita Dir.: Mauricio Kartun	Prosa - Drama	Roberto Castro, Manuel Vicente, Verónica Plaggio	Cunill Cabanellas
14	La novia de los forasteros Dir.: Rubens Correa	Prosa - Comedia Dramática	Virginia Innocenti, Aldo Braga, María Figueras, María Luz Morteo, Paula Villanustre, Antonio Ugo, Pepe Mariani, Norberto Gonzalo, Pablo Machado, Grupo De Titiriteros Del Teatro San Martín	Regio
15	La opera de tres centavos Dir.: Betty Gambartes	Teatro musical	Guillermo Angelelli, Alejandra Perlusky, Walter Santa Ana, María Roji, Diego Peretti, Alejandra Radano, Tony Lestingi, Fernando Sureda, Uriel Milsztein, Gustavo Monje, Jorge Nolasco, Ulises Di Roma, Daniel Figueirido, Laura Silva, Andrea Surdo, Lillana Vercellini, Andrea Cuacci, Muriel Santa Ana	Alvear
16	La risa en la boca "Los Macocos"	Prosa - Comedia	Los Macocos	De La Ribera

17	Los días felices Dir.: Arthur Nauzyciel	Prosa - Drama	Marilu Marini, Marc Toupence	Casacuberta
CTBA 2004	TÍTULO Y DIRECCIÓN	GÉNERO	ELENCO	SALA
18	Narcisa Garay, mujer para llorar Dir.: Roberto Castro	Prosa - Tragicomedia	Ana María Caso, Silvia Bayle, Mónica Villa, Luis Campos, Nya Quesada, Marta Ballesteros, Jorge Ochoa, Marcela Ferradas, Horacio Roca, Santiago Cardigonde, Pepemariani, Fernando Tur, Marlo Alarcón	De La Ribera
19	Nunca estuviste tan adorable Dir.: Javier Daulte	Prosa - Teatro experimental	Mirta Busnelli, Luciano Cáceres, Lorena Forte, María Onetto, Lucrecia Oviedo, Carlos Portaluppi, Willy Prociuk	Sarmiento
20	Panorama desde el puente Dir.: Luciano Suardi	Prosa - Drama	Valeria Vanini, Aldo Braga, Diego Starosta, Arturo Puig, Carolina Fal, Elena Tasisto, Alejandro Zanga, Claudio Quinteros, Carlos Falcone, Fabián Arenillas, Adrián Batista, Montenegro, Fabián Bril, Matías Umpierrez, Héctor Noqués	Martín Coronado
21	Paso a paso Dir.: Adelaida Mangani	Títeres	Grupo De Titiriteros Del Teatro San Martín	Alvear
22	Patito feo Dir.: Ana Frenkel y Mayra Bonard	Teatro danza	Gabriela Barberio, Mayra Bonard, Carlos Casella, Ana Frenkel, María Ucedo, Daniel Cuparo, Juan Minujín	Sarmiento
23	Rancho Dir.: Julio Chávez	Prosa - Comedia Dramática	Leandro Castello, Luz Palazon, Mercedes Scápola Moran	Cunill Cabanellas
24	Romeo y Julieta Dir.: Alicia Zanca	Prosa - Tragedia	Laura Novoa, Ignacio Rodríguez De Anca, Hernán Peña, Leandro Alta, Gastón Ricaud, Andrés Dadamo, Virginia Lombardo, Leonardo Saggese, Roxana Rodríguez, Claudio Tolcachir, Dolores Docampo, Maxi Ghione, Marcelo Iripino, Pablo	Regio
25	Teodoro y la luna Dir.: Adelaida Mngani	Títeres	Grupo De Titiriteros Del Teatro San Martín	Casacuberta

26	Ballet contemporáneo	Ballet	Ballet Contemporáneo Del Teatro San Martín	
27	Ballet prejlocaj	Ballet	Ballet Prejlocaj	Martín Coronado
CTBA 2004	TÍTULO Y DIRECCIÓN	GÉNERO	ELENCO	SALA
28	Asepsia - tabula rasa	Ballet	Cía. Miguel Robles Danza	Alvear
29	Ojo al zoom	Ballet	Joan Karlen, Edgardo Mercado	Alvear
30	Vuelos Aires	Ballet	Cía. De Danza Aérea	Alvear
31	Travesías	Ballet	Ballet Contemporáneo Del Teatro San Martín	Martín Coronado
32	Que la mar te devuelva / bésame	Ballet	Ballet Contemporáneo Del Teatro San Martín	Martín Coronado
33	Ahora y entonces - y ella lo visitaba - luminiscenses	Ballet	Ballet Contemporáneo Del Teatro San Martín	Martín Coronado
34	Ciclo de música contemporánea	Concierto	El Malogrado, Cuartero Diotima, Alter Ego-Psappha, Cagelkage, Neue Vocalsolisten	Casacuberta

CTBA- PROGRAMACIÓN 2005

	TÍTULO Y DIRECCIÓN	GÉNERO	ELENCO	SALA
1	A Fanny lo que es de Fanny	Prosa- Unipersonal	Fanny Mikey	Cunill Cabanellas
2	Agua Dir.: Gladys Lizarazu	Prosa - Comedia Dramática	Graciela Araujo, Isabel Quinteros, Fernando Llosa-Carla Crespo, Emiliano Boidi-Pilar Gamboa, Jessica Bacher, Min Ko, Martín Salazar, Julian Krakov	Cunill Cabanellas
3	Copenhague Dir.: Carlos Gandolfo	Prosa - Drama	Allcia Berdaxagar, Juan Carlos Gene, Alberto Segado	Casacuberta
4	El Caballero Vacilante, la espada y el dragón Dir: Rafael Curci	Títeres	Grupo De Titiriteros Del Teatro San Martín	De La Ribera
5	El Evangelio según Darío Fo	Prosa - Sátira	David De Nápoli, Cutuli, Antonio Ugo,	De La Ribera

	Dir.: Claudio Nadie		Luis Campos, Pyr Zenergam, Anibal Zorrilla	
CTBA 2005	TÍTULO Y DIRECCIÓN	GÉNERO	ELENCO	SALA
6	El niño en cuestión Dir.: Ciro Zorzoli	Prosa - Experimental	Paola Barrientos, Javier Lorenzo, María Merlino, Diego Velázquez, Valentino Alonso, Lucas Krourer, Kevin Melnizky, Nicolás Rodríguez Ciotti	Sarmiento
7	El pan de la locura Dir: Luciano Suardi	Prosa - Drama	Gabo Correa, Osmar Núñez, Sergio Boris, Enrique Liporace, Ana María Picchio, Julieta Vallina, Alejandro Awada, Emiliano Dionisi, Leonardo Ramírez, Nya Quesada, Iván Moschner, Pablo Ramírez, Pedro Ferraro	Regio
8	Enrique IV Dir.: Rubén Szuchmacher	Prosa - Drama	Alfredo Alcón, Pablo Caramelo, Javier Rodríguez, Francisco Civit, Pablo Messiez, Osvaldo Bonet, Lautaro Vilo, Horacio Peña, Roberto Castro, Elena Tasisto, Analía Couceyro	Casacuberta
9	Fiori di merda Dir.: Paco Giménez	Prosa - Comedia Dramática	Horacio Acosta, Carolina Adamovsky, José Luis Arias, Laura Battaglini, Héctor Beacon, Víctor Galestok, Adriana Garibaldi, Natalia Olabe, Alejandro Sánchez, Adrián Silver, Mariana Tognetti	De La Ribera
10	Fulanos Dir.: Gerardo Hochman	Teatro para Niños	Lucio Baglivo, Carolina Della Negra, Mariano Carneiro, Luciana Mosca, Matías Plaul, Florencia Valeri	Martín Coronado
11	Granadina Dir: María Romano	Teatro para Niños	Daniel Campomenosi, María Ucedo, Pablo Bronzini, Brian Chambouleyron, Leo	Regio

CTBA 2005	TÍTULO Y DIRECCIÓN	GÉNERO	ELENCO	SALA
			Heras, Esteban Quintan, Maqui Figueroa, Cecilla Codega	
12	Guachos Dir.: Manuel Iedvabni	Prosa - Comedia Dramática	Manuel Callau, Magela Zanotta	Cunill Cabanelas
13	La profesión de la Sra. Warren Dir.: Sergio Renán	Prosa - Comedia Dramática	Eleonora Wexler, Juan Manuel Tenuta, Claudia Lapacó, Aldo Barbero, Claudio Tolcachir, Juan Carlos Puppo	Regio
14	La irresistible ascensión de Arturo Ui Dir.: Robert Sturua	Prosa - Comedia Dramática	Ricardo Díaz Mourelle, Jean Pierre Reguerraz, Pablo Mariuzzi, Jorge Ochoa, Tony Lestingi, Néstor Sánchez, Ricardo Merkin, Gerardo Serre, Marcelo Subiotto, Gonzalo Costa, Gustavo Bohm, Cacha Ferreira, Roberto Carnaghi, Fabián Vena, Marcelo Nacci, Malena Figo, Mariel Fernández, Gabriel Conlazo, Sebastián Suñe, Claudio Da Passano, Abian Vainstein, Enrique Latorre	Martín Coronado
15	Las cartas que no llegaron Dir.: César Campodónico	Prosa - Drama	Gustavo Alonso Castilla, Marcos Flack, Rebeca Franco, Dante Alfonso, Gastón Caperchione, Felisa Jezler, Gisella Marsiglia, Daniel Cardozo (Grupo El Galpón De Montevideo, Uruguay)	Casacuberta
16	Nunca estuve tan adorable Dir.: Javier Daulte	Prosa - Teatro Experimental	Mirta Busnell, Luciano Cáceres, Lorena Forte, Maria Onetto, Lucrecia Oviedo, Carlos Portaluppi, Willy Prociuk	Sarmiento
17	Pulgarcito Dir.: Ana Alvarado	Títeres	Grupo De Titiriteros Del Teatro San Martín	Casacuberta
18	Squash Dir: Edgardo Cozarinsky	Prosa - Experimental	Marta Lubos, Carlos Kaspar, Rafael Ferro, Jimena Anganuzzi,	Sarmiento

			Lautaro Delgado, Gonzalo Heredia, Leticia Mazur, Agatha Fresco	
CTBA 2005	TÍTULO Y DIRECCIÓN	GÉNERO	ELENCO	SALA
19	Sueño de una noche de verano Dir.: Alicia Zanca	Prosa - Comedia	Roberto Catarineu, Andrés Dadamo, Cecilia Roche, Sabrina Carballo, Leo Saggese, Gastón Ricaud, Dolores Ocampo, Ignacio Rodríguez De Anca, Daniel Casablanca, Diego Marani, Hernán Peña, Leandro Alta, Oskey Guzmán, Alejandro Perlusky, Maqui Figueroa, Roxana Rodríguez, Joaquín Furiel, Paola Krum, Tomas Becu, Federico Llach, Ernesto Jodos, Miguel Marengo	Martín Coronado
20	Super Crisol (abierto 24 hs.) Dir.: Javier Rama	Prosa - Comedia	Daniel Casablanca, Martín Salazar, Gabriel Wolf, Marcelo Xicarts, Marla Victoria Almeida, Fernando Avalle, Walter Canella, Cecilia Codega, Karina Darino, Jorge Maselli, Mariano Rey, Cleria Zangari, Javier López Del Carril, Nicolás Rainone, Jorge Pemoff, Pedro Onetto	Alvear
21	Trío Para Madre, Hija Y Piano De Cola Dir.: Ignacio Apolo	Prosa - Experimental	Margarita Fernández, Maria Inés Aldaburu, Andrea Jaet	Cunill Cabanellas
22	Ballet Contemporáneo Dir.: Mauricio Wainrot	Ballet	Ballet De Danza Contemporánea Del Teatro San Martín	Martín Coronado
23	Medea Dir.: Mauricio Wainrot	Ballet	Ballet De Danza Contemporánea Del Teatro San Martín	Martín Coronado
24	Bolero-Looking	Ballet	Ballet De Danza	Martín

	Through Glass- Stetl Dir.: Mauricio Wainrot		Contemporánea Del Teatro San Martín	Coronado
CTBA 2005	TÍTULO Y DIRECCIÓN	GÉNERO	ELENCO	SALA
25	En Cero- Saharai- Simple Dir.: Mauricio Wainrot	Ballet	Ballet De Danza Contemporánea Del Teatro San Martín	Martín Coronado
26	Travesías Dir.: Mauricio Wainrot	Ballet	Ballet De Danza Contemporánea Del Teatro San Martín	Martín Coronado
27	Contemporánea X 6	Ballet	Ciclo De Grupos De Danza Independiente	Alvear

CTBA- PROGRAMACIÓN 2006

	TÍTULO Y DIRECCIÓN	GÉNERO	ELENCO	SALA
1	Amar después de la muerte Dir.: Eduardo Vasco	Prosa - Drama	Cía. Nacional De Teatro Clásico De España	Alvear
2	Biodrama por budín ingles Dir.: Mariana Chaud	Prosa - Experimental	Marta Lubos-Elvira Onetto-Esteban Lamothe, Laura López Moyano, Santiago Gobernori	Sarmiento
3	Biodrama por salir lastimado post Dir.: Gustavo Tarrío	Prosa - Experimental	Horacio Acosta, Darío Levin, Pablo Rotemberg, Lila Monti, Mayra Homar, Cristian Bonaudi	Sarmiento
4	Después de los 80 que? Dir.: María Fux	Teatro Danza	María Fux, Grupo Danza Hoy	Regio
5	Cuchillos en gallinas Dir.: Alejandro Tantanian	Prosa - Drama Experimental	Gaby Ferrero, Diego Velázquez, Juan Minujin	Cunill Cabanellas
6	Democracia Dir.: Hugo Urquijo	Prosa - Drama	Alberto Segado, Horacio Peña, Rodolfo Beban, Tony Lestingi, Luis Campos, Gabriel Fernández, José María López, Carlos Weber, Ricardo Díaz Mourelle, Carlos Kaspar	Casacuberta

7	El castigo sin venganza Dir.: eduardo vasco	Prosa - Tragedia	Cía. Nacional De Teatro Clásico De España	Alvear
CTBA 2006	TITULO Y DIRECCIÓN	GENERO	ELENCO	SALA
8	El niño argentino Dir.: Mauricio Kartun	Teatro En Verso	Mike Amigorena, Osqui Guzman, María Inés Sancerni, Gonzalo Domínguez	Cunill Cabanellas
9	El pan de la locura Dir.: Luciano Suardi	Prosa - Drama	Gabo Correa, Osmar Núñez, Sergio Boris, Enrique Liporace, Ana María Picchio, Julietta Vallina, Alejandro Awada, Emiliano Dionisi, Leonardo Ramírez, Nya Quesada, Ivan Moschner, Pablo Rinaldi, Pedro Ferraro	De La Ribera
10	El perro del hortelano Dir.: Daniel Suárez Marzal	Prosa - Comedia	Paulo Brunetti, Javier Lorenzo, Sandra Guida, Pablo Messiez, Gabriel Conlazo, Patricia Duran, Yamila Ulanovsky, Dolores Ocampo, Ignacio Rodríguez De Anca, Sebastián Holz, Sebastián Suñe, Nelson Rueda, Pedro Ferraro, Roberto Mosca	De La Ribera
11	El redondel Dir.: Marta Lantermo y Patricia Dorin	Teatro para Niños	María Victoria Carzoglio, Natalia López	Martín Coronado
12	Homenaje a los malditos Dir.: Paco De la Zaranda	Prosa - Esperpento	Grupo La Zaranda, España	Alvear
13	La fabulosa historia de los... Dir.: Javier Rama	Prosa - comedia	Grupo Macocos	De la Ribera
14	La profesión de la sra. Warren Dir.: Sergio Renán	Prosa - Comedia Dramática	Eleonora Wexler, Juan Manuel Tenuta, Claudia Lapaco, Aldo Barbero, Sergio Surraco, Juan Carlos Puppo	Alvear
15	La zapatera prodigiosa	Títeres	Grupo De Titiriteros Del Teatro San Martín	Sarmiento

	Dir.: Daniel Spinelli			
CTBA 2006	TITULO Y DIRECCIÓN	GENERO	ELENCO	SALA
16	Lisandro Dir.: Villanueva Cosse	Prosa - Drama	Manuel Callau, Leandro Castello, Norberto Díaz, Nicolás Abeles, Guillermo Arengo, Pablo Algañaraz, Christian Alladio, Gastón Barral, Hernán Boglione, Omar Fantini, Gabriel Fernández, Jorge Graciosi, Luis Herrera, Pepe Mariani, Montenegro, Héctor Nogués, Rodrigo Pedreira, Alejandro Polledo, Néstor Sánchez, Rafael Solano, Mariano Torre, Horacio Vay, Rafael Walger	Regio
17	Orejitas perfumadas Dir.: Roberto Sáiz	Teatro Musical	Walter Santa Ana, Claudio Da Passano, Jana Purita, Carlos Durañona, Alberto Rusjan, Alejandra Perlusky, Cuarteto Cedron	Alvear
18	Paso a paso Dir.: Carlos Almeida	Títeres	Grupo De Titiriteros Del Teatro San Martín	De La Ribera
19	Recital Ibsen Dir.: Alejandro Tantanian	Recital	Alfredo Alcón, Elena Tasisto	Casacuberta
20	Rey Lear Dir.: Jorge Lavelli	Prosa - Tragedia	Alejandro Urdapilleta, Roberto Carnaghi, Pompeyo Audivert, Marcelo Subiotto, Gustavo Bohm, Marcela Ferradas, Daniela Catz, Emilia Paino, Santiago Rios, Facundo Ramirez, Eduardo Calvo, Luis Longhi, Pablo Finamore, Diego Velazquez, Francisco Pesqueira, Gonzalo Costa, Claudio Pazos, Fabián Bril, Hernán Peña, Héctor Segura, Pablo Alvarenga,	Martín Coronado

			Luciano Linardi, Matías Strafe, Diego Velázquez, Sergio Sioma.	
CTBA 2006	TÍTULO Y DIRECCIÓN	GENERO	ELENCO	SALA
21	Romeo y Julieta Dir.: Alicia Zanca	Prosa/ TRAGEDIA	Laura Novoa, Ignacio Rodríguez De Anca, Hernán Peña, Leandro Alta, Gastón Ricaud, Andrés Dadamo, Virginia Lombardo, Leonardo Saggese, Roxana Rodríguez, Claudio Tolcachir, Dolores Docampo, Maxi Ghione, Marcelo Iripino, Pablo Finamore, Lautaro Delgado	Regio
22	Un cuartito Dir.: Diego Starosta	Prosa -Teatro Experimental	Magdalena De Santo, Pablo Duran, Ezequiel Lozano, Miguel Mango, Diego Starosta	Cunill Cabanellas
23	Woyzeck Dir.: Emilio García Wehbi	Prosa - Drama	Federico Figueroa, Guillermo Angelelli, Cecilia Candia, Ezequiel Finger, Muriel Santa Ana, Blas Arrese Igor, Maricel Álvarez, Eva Carrizo Villar, Leon Dogodny, Horacio Marassi, Norberto Laino, Ricardo Felix, Fernando Llosa	Casacuberta
24	Ballet Contemporáneo Dir.: Mauricio Wainrot	Ballet		
25	Cuatro estaciones, 4 Janis For Joplin, Bésame Dir.: Mauricio Wainrot	Ballet	Ballet Contemporáneo Del Teatro San Martín	Alvear
26	Gilles, indiferencia divina, detrás de las cosas Dir.: Mauricio Wainrot	Ballet	Ballet Contemporáneo Del Teatro San Martín	Alvear
27	La tempestad	Ballet	Ballet Contemporáneo	Martín

	Dir.: Mauricio Wainrot		Del Teatro San Martín	Coronado
28	Lifeforms	Ballet	Cía. Systeme Castafiore (Francia)	Alvear

CTBA- PROGRAMACIÓN 2007

	TÍTULO	GENERO	ELENCO	SALA
1	Arlequín, Servidor de dos patrones Dir.: Alicia Zanca	Prosa - Comedia	Alejandra Perlusky, Marcelo Savignone, Marcelo Xicart, Mariano Torre, Luisiana Lopilato, Hernán Peña, Daniel Casablanca, Eugenia Tobal, Federico Howard, Leandro Alta, Maxi Ghione, Juan Garzon, Rosina Fraschina, Federico Liach, Lucas Ferrera, Sergio Wagner	De La Ribera
2	Segovia o De la Poesía Dir.: Villanueva Cosse	Prosa - Comedia Dramática	Antonio Grimau, Marlo Pasik, Martín Coria, Villanueva Cosse	Sarmiento
3	Incrustaciones Dir.: Alfredo Arias	Prosa - Comedia	Marilu Marini, Alfredo Arias	Alvear
4	La Celestina Dir.: Daniel Suárez Marzal	Prosa - Comedia	Sergio Surraco, Julieta Díaz, Elena Tasisto, Pehuen Díaz Bruno	Regio
5	El último Yankee Dir.: Laura Yusem	Prosa - Drama	Alejandro Awada, Aldo Barber, Beatriz Spelzini, Alicia Berdaxagar, Nya Quesada	Regio
6	Camino del Cielo Dir.: Jorge Elnés	Prosa - Drama	Victor Laplace, Horacio Roca, Ricardo Merkin, Renata Marrone, Martín Slipak, Lisette García Grau, Eleonora Mónaco, Pablo Razuk, Natalia Señorales, Federico Figueroa, Emiliano Álvarez	Casacuberta
7	Un enemigo del pueblo Dir.: Sergio Renán	Prosa - Drama	Pepe Novoa, Sergio Boris, Stella Galazzi, Alberto Segado, Horacio Peña, Luis Brandoni, Marcos Woinsky, Valentino Alonso, Kevin	Martín Coronado

CTBA 2007	TITULO	GENERO	ELENCO	SALA
			Meinzky, Nicolás Rodríguez Clotti, Lucas Krouer, Julieta Zylberberg, Daniel Tedeschi, Montenegro, Pablo Rinaldi, Mario Fromenteze	
8	Fetiché (Proyecto Biodrama) Dir.: José María Muscari	Prosa - Experimental	Mariana A, Hilda Bernard, Edda Bustamante, Carla Crespo, María Florentino, Julieta Vallina	Sarmiento
9	La persistencia Dir.: Cristina Banegas	Prosa - Tragedia	Carolina Fal, Gabo Correa, Horacio Acosta, Sandro Nunziata	Casacuberta
10	Fulanos Dir.: Gerardo Hochman	Teatro para Niños	Mariano Carneiro, Carolina Della Negra, Germán Fonzalida, Luciana Mosca, Matías Plaul, Florencia Valeri, Marcelo Xicarts	De La Ribera
11	El maravilloso viaje de Maese Trujaman Dir.: Adelaida Mangani	Titeres	Grupo De Titiriteros Del Teatro San Martín	Martín Coronado
12	El Mesías Dir.: Mauricio Wainrot	Ballet	Ballet Contemporáneo Del Teatro San Martín	Martín Coronado
13	Amargo Ceniza, Playback, Movimiento Perpetuo Dir.: Mauricio Wainrot	Ballet	Ballet Contemporáneo Del Teatro San Martín	Alvear
14	Juego / Play Dir.: M. Lantermo Y P. Dorín	Teatro para Niños	Camilo Pulmari, Carolina Mantovano, Hernán Carbón, Darío Levi, Vicky Carzoglio	Regio
15	Eidos Dir.: Noemí Lapsezon	Ballet	Cie Noemi Lapzeson	Alvear
16	El viaje de María con sus amigas Dir.: María Fux	Teatro para Niños	Grupo Hoy - María Fux	Casacuberta
17	Memorias-Janis For Joplin - La consagración de la primavera Dir.: Mauricio Wainrot	Ballet	Ballet Contemporáneo Del Teatro San Martín	Martín Coronado

18	Ciclo de Música Contemporánea	Concierto	Intérpretes Varios	Casacuberta
-----------	--------------------------------------	-----------	--------------------	-------------

ANEXO II

ENTREVISTAS A LOS DIRECTORES DE LOS TPBA

Las siguientes entrevistas fueron realizadas a directores y ex -directores de los TPBA

- DIRECTOR 1: CTBA
- DIRECTOR 2: Teatro Colón
- DIRECTOR 3: CTBA
- DIRECTOR 4: Teatro Cervantes
- DIRECTOR 5: Teatro Cervantes
- DIRECTOR 6: Teatro Colón

Tema 1.

Las normas jurídicas que rigen la Administración Pública y su relación con la actividad de los teatros públicos. Por favor háblenos sobre:

- a) La misión, responsabilidad primaria y objetivos asignados al teatro.
- b) La distribución de tareas y responsabilidades en función de la normativa.
- c) El proceso de toma de decisiones a nivel estratégico.
- d) La participación del poder político en la actividad del teatro.

DIRECTOR 6:

Una de las preguntas que me hago, cuando hablamos del tema del funcionamiento de estructuras y, sobre todo, de los sistemas centralizados, es porqué no tenemos nosotros elaboradas las normativas para que funcionen en un teatro. Yo me pregunto, ¿por qué los sistemas están cada vez más centralizados? Sistemas de compras centralizados, sistema presupuestario centralizado y, por lo que veo, tengo algo de historia como auditor, vengo de la administración pública desde hace rato, veo que por lo general, y habría que preguntarse cuáles son las múltiples razones, por las cuales se consideraba a determinados ámbitos de cultura como un gran descontrol de absolutamente todo. Desde lo administrativo, desde lo presupuestario, y con esta intención de buscar cierta flexibilidad, pareciera que se quiere convalidar el “se puede hacer cualquier cosa” y “no somos funcionarios públicos” y la verdad es que en definitiva tenemos que funcionar como si fuéramos una producción privada, que es ahí donde se producen los grandes agujeros.

Agujeros negros que no había manera de controlar, ni de cuantificar el déficit que podía llegar a tener por año. Entonces claro, se tiende a controlar, pero no nos tenemos que olvidar de esto: si no logramos ofrecer un esquema de funcionamiento normalizado, controlado, capacitado y profesional, es muy difícil que cualquier secretario de Hacienda pueda avalar medidas aisladas de apertura, o de mecanismos más flexibles administrativos, lo ve desde el otro lado, desde el auditor, desde el “hay que controlar” y esa es una tarea nuestra, ¿qué les parece? Los problemas son múltiples y no se pueden atender de forma individual. Razones creo que hay montones, pero hay que instrumentarlo de manera tal de que pueda dar garantías de que esto funcione, somos teatros públicos, somos funcionarios públicos, que tenemos la obligación de rendir cuentas, pero rendir cuentas no sólo políticamente, sino también rendir cuentas desde lo social.

DIRECTOR 4:

Respecto al tema de la autarquía, yo creo que se vio muy reducida con la crisis del 2001-2002, porque ahí hubo un decreto que centralizó la decisión de montones de cosas, ahora para nombrar a un cadete se necesita la firma del Jefe de Gabinete. El Teatro en este momento en realidad tiene autarquía solamente para decidir una programación, para los nombramientos de tipo artístico, para definir cachets y líneas de creación artística. Por otra parte, el hecho de que el Teatro haya estado tanto tiempo en conflicto y parado también es una vidriera. Hay una falencia grave del estado para con el tema de la gestión de la cultura y en el teatro se manifiesta mucho más claramente porque en el teatro tiene que coincidir todo para que en un momento se levante el telón.

En cuanto a los objetivos, acá en el cuestionario se habla de la misión, hay unos objetivos que están en la Ley de Autarquía, el Decreto de autarquía del Teatro que dice que sus objetivos son muy generales: preservar, promover, difundir el arte y la técnica del género teatral, los valores artísticos teatrales nacionales y universales, como así también todo otro arte o actividad escénica acorde a la jerarquía del teatro, y fomentar y promover la dramaturgia nacional. En general el proyecto desde hace años está centrado en teatro hispanoamericano, fundamentalmente teatro argentino, excepcionalmente latinoamericano y más excepcionalmente español, hace años que no hay presencia de clásicos universales que no sean de habla española, castellana, originalmente.

DIRECTOR 1:

Siempre nos hemos ocupado bastante de cuidar al poder político, la relación con el poder político, y también de cuidar a los distintos ministros, y secretarios de hacienda. Eso con diferente suerte. Desde gente con cierta sensibilidad, con la que se podía hablar, y nos palmeaba la espalda, y nos íbamos contentos sin nada, gente con la que no se podía hablar, y gente con la que se puede hablar y trata de ayudar, como es el actual caso, ¿no? Estas cuestiones son contradictorias. Cuanto más cercano con la cultura está el gobernante, más amigo es, peor nos va. Porque dice, “bueno muchachos, compréndanme”. Respecto de la autonomía, nosotros, en todos los gobiernos, hemos tenido una total y absoluta autonomía en lo artístico. Hemos tenido etapas de mayor descentralización y de menor descentralización, pero en lo artístico, los aciertos y los errores, todos han sido hechos con total autonomía. En lo administrativo, cada vez menos. Cada vez se vuelve más cuesta arriba poder trabajar. Digamos, es muy contradictorio, yo creo que es muy contradictorio.

Si alguno se mete en nuestra página web, va a encontrar un esbozo de plan estratégico donde hemos definido valores, objetivos, etc., y allí de algún modo definimos nuestra misión, la que nos da el poder político es la misma. Pero siempre lo fundamental es el apoyo presupuestario para que sea un teatro totalmente subsidiado, y pueda cobrar precios muy económicos para que pueda ser masivo. Yo creo que esa es una gran definición de nuestro Estado a través de todos los gobiernos, militares, políticos, de todo tipo de ideología. En general pocas veces nos han planteado “ocúpense de recaudar mucho porque les vamos a reducir el presupuesto”. No nos dan lo que quisiéramos, pero de algún modo nos permiten mantener esta política.

DIRECTOR 5:

La relación con ese poder político, es bastante dificultosa, porque llegar a entrevistarse con un secretario de Cultura puede ser un peregrinar muy difícil de poder llevar. El secretario de Cultura te hace esperar, no te recibe, no tenés contacto, ves a un asesor, y otro asesor, no tenés un interlocutor válido, solamente cuando se desata un problema de carácter gremial, por ahí tenés una media hora como para poder entrevistarlo, porque nunca está. Entonces es muy difícil estar, uno tiene que valerse de cierta seducción como decíamos antes.

Tema 2.

La conducción estratégica y las tareas de la Dirección General, desde su punto de vista:

- a) ¿Cual debería ser la formación necesaria para dirigir un teatro público con producción propia? ¿Qué tipo de perfil profesional se requiere?**
- b) ¿Cuales son los factores que toma en cuenta para construir su proyecto artístico y, en particular, la programación teatral?**

DIRECTOR 4:

El que esté un artista al frente de un organismo artístico tiene su parte indudablemente buena, porque le imprime al proyecto más allá de todo lo que implica como cosa organizativa, algo de su impronta artística, o sea, seguramente le pone mucho acento al vínculo del espectáculo con el público, a la programación, en fin, una serie de cosas. Tiene su parte mala que sea un artista, yo creo que muchos de los problemas que tiene en este momento el Teatro y que no son de ahora ni del pasado cercano sino que vienen de bastante tiempo atrás es que muchas veces los artistas tenemos, digo tenemos porque me incluyo, la tentación de decir “ esa es la parte que no me gusta que la haga otro”, y que la haga otro muchas veces se convierte en “ni me fijo como se hace” y queda en mano de la burocracia del teatro. Me refiero a que a veces hay sectores que han capitalizado para beneficio propio, y no me refiero sólo en lo económico, sino organizativo para que me funcione mejor la parte administrativa le propongo al director cosas que el director no se preocupa mucho las acepta y en realidad no están funcionando en beneficio del teatro sino en beneficio del que las pensó para que le den menos trabajo, y esto ha generado un gran desquicio organizativo a mi manera de ver. Yo hace tiempo que creo que los artistas hemos desdeñado mucho, tanto la parte política como la parte organizativa, y a mí me parece que es una obligación ocupar los lugares en la organización política aunque jamás he sido un político, he tenido y tengo mis ideas políticas peor nunca me he dedicado a ser político, ni a entrar siquiera en el tema de la política cultural, peor me parece que tenemos la obligación de pensar en esos términos también y de que no tiene nada de malo y ojalá entienda bien cómo funciona porque de esa manera podré hacer que funcione mejor. Entonces bueno, con este criterio acepté en su momento estar en el Teatro que es un lugar muy desquiciado organizativamente, Es un lugar que está enfermo, un teatro que hace dos años que no funciona se enferma. Vos pensá que la mitad de la gente estaba de huelga y la otra mitad no e iban a trabajar todos los días no se sabía para qué,

Pensá en los acomodadores que iban todos los días a trabajar porque tenían que cumplir horario porque si no no les justifican el sueldo. Y durante dos años fueron al teatro a nada. Eso ha generado un enrarecimiento de las relaciones muy complicado. Por eso trato, me doy cuenta que entiendo mucho menos que los gestores culturales que están metidos en el tema organizativo fundamentalmente, peor bueno tendremos que asociarnos. Tal vez este sea un rol que tiene que estar en el teatro, alguien que piense en términos de la economía y de la organización. Y tendremos que aprender juntos un montón de cosas.

DIRECTOR 1:

Delegar es un aprendizaje, la administración lo logró muy bien, mantenimiento lo logró muy bien, las áreas técnicas, por un tema de información, tratan de actuar centralizadamente y trae muchas dificultades, hay como una dificultad de que los jefes técnicos deleguen en los técnicos que están en los teatros, es como que son inútiles y en realidad nos han mostrado que no lo son, que pueden hacer las cosas muy bien y que tienen iniciativas, etc. En el 2007 voy a tratar de profundizar el tema de la descentralización en la dirección hez enotécnica.

DIRECTOR 1:

Hay independencia entre la dirección artística y la Dirección del Teatro, de todos modos cuando el Director del Teatro elige una obra y habla con un director, hablan del objetivo de la obra y de lo que se quiere lograr, lo cual muchas veces no se logra y queda solo en el momento. Pero sí hay una cosa que tenemos mucha más intervención, que es lo económico y la forma de funcionamiento de nuestro teatro. Esto es así porque en una misma sala puede haber dos o tres obras, entonces tiene que haber cierta compatibilización entre lo escenográfico, lo técnico y nuestra disponibilidad de personal. Hay que compatibilizar. Hay que ir encontrando los métodos, el año pasado fue muy anárquico, si prestaron atención casi todos los estrenos se pospusieron por problemas técnicos y de compra. A veces los técnicos que piden mal y los que compran, compran peor; entonces, la sumatoria lleva al desastre. Este año armamos un equipo donde están los artistas creadores, donde está la dirección técnica, la gente de colaboración artística y la gente de administración, nos sentamos todos y discutimos la puesta varias horas. Este año hemos pospuesto dos obras nada más por cuestiones artísticas; hemos comprado mejor. Hay una relación directa, Nosotros trabajamos normalmente con elencos temporarios. Hasta el '89 teníamos elencos estables contratados, eso tiene ventajas y desventajas: la ventaja de eso

es que uno puede hacer más teatro de repertorio, es una enorme ventaja...si los tuviera contratado, ganando bien, que no tengan que hacer televisión te diría que hasta se podría hacer una obra a la mañana y otra a la tarde; hoy, en casi todos los elencos hay uno o dos artistas que hacen televisión y no se puede. A nosotros nos dio un resultado enorme, artísticamente fue muy importante. Nosotros podíamos salir de gira con tres obras de teatro que las hacía el mismo elenco; todo eso desapareció.

Yo estoy decididamente convencido en que es necesario tener elencos estables contratados, lo que no quisiera es tenerlos en planta permanente.

¿Cómo se vinculan los artistas con el resto de la organización? En general tienen muy buena vinculación, hay una organización armada que se entiende muy bien con lo artístico y además hay una estructura armada desde la administración que se entiende muy bien, en general hay buena relación. El hecho de que en cada sala tengamos un Director Ejecutivo, que ni bien llega se sienta con el elenco, hace que se logre buenos diálogos, con diferencias como todo, por supuesto.

DIRECTOR 3:

En primer lugar hay una responsabilidad primera y obvia: tenemos que hacer aquello que la empresa privada no puede hacer. Así que aparte del valor intrínseco de cada obra, tenemos que tener Shakespeare, tenemos que tener cada tanto algún griego, tenemos que tener Chejov, tenemos que tener a Arthur Miller, porque son los clásicos del teatro que se han ido creando, generando y estableciendo a través de siglos. Tenemos que hacer eso que otros no pueden hacer, por cantidad de actores, por los requerimientos de las producciones, etc. Eso en primer lugar de una manera muy objetiva. En cuanto a mí como programador, subir al escenario es una responsabilidad enorme. No solamente están diciendo las palabras del autor. Me involucran a mí también como Director del teatro. Si lo que se dice es estúpido, está diciendo estúpido al Director del teatro que terminó eligiendo esta obra. A veces me he sentido como un estúpido también, pero es una mezcla equilibrada del repertorio, del repertorio clásico, del repertorio moderno, de la apertura hacia nuevas formas llamadas vanguardia, tenemos que ser ecuménicos, tener una gran apertura y saber que el público quiere ir logrando un texto, que nosotros tenemos la obligación de proporcionarle esa necesidad y satisfacerle esa necesidad. Hace falta también un poco de buena suerte, elegir en el momento oportuno, tener el olfato de decir, "en este momento es bueno que hagamos Hamlet", puede ser que tenga varias lecturas, elijamos una para este momento.

DIRECTOR 6:

Para mí el teatro público de largo plazo es el que construye Ciudad. Es el que tiene la responsabilidad de construcción cultural, social, política, económica, de carácter, de modales; creo que cada vez más el teatro público define su responsabilidad en ese sentido y cada vez más urbanística, turística, patrimonial, de crear valor para la Ciudad. La Ciudad es la esencia de ser del teatro público.

DIRECTOR 1:

Nosotros hace tres años presentamos nuestro plan estratégico, en este momento estamos pensando en nuestro *aggiornamento*. Lo tenemos en la web, fue un trabajo que nació en grupo de directivos, fue llevado hacia abajo, tuvimos una devolución y esa devolución fue lo que llevó a este plan. Tuvo una participación importante de toda la cúpula directiva, de unas 60 o 70 personas. Una de las cosas que nos mostró el hacer este plan estratégico, es que debemos pensar más en una Institución Cultural que en una Productora de contenidos. Inclusive yo he hecho una recopilación de todo lo que hacemos para cuando doy alguna charla, y he identificado 14 actividades, entre los que está teatro, danza, cine, música, etc. Mira hacia eso.

El teatro público debe cumplir una misión básica que es de difusión cultural, debe darle a la comunidad un servicio, que es una devolución de los impuestos que paga la gente a la Ciudad, una devolución en Cultura. No es tan así, hay muchos teatros que para sobrevivir hacen cualquier cosa, y eso yo no lo comparto. Tengo el miedo, que pasa en Europa, que estos organismos, estos monstruos, tienen un costo tal que empiezan a ser inviables. Y los Ministros de Hacienda, van a buscar formas alternativas de financiación y que por propia inoperancia nuestra, vamos a empezar a formar parte de eso inviable, porque no lo va a poder bancar el Estado. De hecho en Europa, en muchos lugares, han desarrollado modelos de gestión privada, en EE.UU. en la mayoría de los casos los soportes son banqueros. El repertorio que hace en el San Martín no lo encontraba en ningún lado. Hay más obras pensadas desde la recaudación, eso me parece tremendo. El temor es que vayamos hacia eso por propia inoperancia, por no saber como soportar semejante estructura.

DIRECTOR 2:

La realidad de gestionar un teatro es sumamente complejo ya de por sí, un teatro lírico es más complejo por la complejidad de los actores. En el caso del coro son veinte egos, por la particularidad del artista, el artista no acostumbra a tener reglas, por eso es artista y por eso se manifiestan de esa manera, porque no se restringen a las reglas como nosotros que tenemos un formato, en realidad ellos crean permanentemente, y hay que convivir con eso, y hay que entenderlo, hay que entender eso y tratar de tener todo muy planificado, no en el verso de la planificación estratégica de largo plazo como un mapeo pero sino es tener todos todos los conceptos que incluyen en una fábrica... Esto es en una fábrica de producción propia que produce productos líricos, entonces desde la caída de la tela hasta el sonido hasta llegar al ensayo general con los trajes tiene que estar todo articulado.

Yo no discuto con los sectores artísticos. Por esto mismo que decía antes. La caída de una tela debe ser tal y ahí vamos por esa entonces. Es una decisión estratégica esto. No discutimos esas cuestiones y tenemos dentro de las posibilidades nuestras la obligación que es la línea que a mí me interesa bajar y que la gente que trabaja conmigo la entiende perfecto, nos parece bárbaro que sea así, de que todas las herramientas que necesitan dotárselas, o sea, que las variables que son externas desde la política salarial, se maneja fuera del teatro, pero que dentro el teatro tengan todo para hacer. Entonces, primero no nos consideramos competentes para debatir la caída de una tela con el encargado de sastrería, en este caso, en tal caso nuestra obligación es conseguirla, entonces no perdemos tiempo en debatir si dale con esta tela para perder dos días sino ir a conseguirla.

Tema 3.

El funcionamiento del teatro. Por favor hablemos sobre:

- a) **La gestión comercial.**
- b) **La comunicación interna y externa.**
- c) **La gestión presupuestaria y financiera.**
- d) **El régimen laboral: el proceso de selección e ingreso de personal, los salarios, la carrera, la capacitación y los estímulos al personal. Las representaciones gremiales.**
- e) **Los procedimientos para comprar y contratar. Los proveedores. La tercerización de servicios.**
- f) **La seguridad del personal y del público.**
- g) **La utilización de nuevas tecnologías.**
- h) **El mantenimiento edilicio y de otras infraestructuras.**

DIRECTOR 5:

En el Estado nacional, las estructuras que el Estado propone, son totalmente inadecuadas. Desde que ya en los '90 y pico se creó ese invento tremendo que es el SINAPA, que todos los empleados del Estado nacional tienen que estar regulados dentro de las normas del SINAPA, que significa Sistema Nacional de la Profesión Administrativa, entonces ya ahí andamos mal, porque los técnicos no son administrativos, los artistas no son administrativos, los productores no son administrativos, prensa no son administrativos, pero están todos regulados como si fueran administrativos. Esa estructura ya es absolutamente inadecuada. Y lo peor es que es absolutamente inamovible. Hasta que no se haga una reforma de todo el Estado, no hay manera de sacar, ha habido montones de intentos de sacar, en nuestro caso, al Teatro de las normas del SINAPA y es imposible, nadie se anima a ponerle el cascabel al gato. Eso por un lado. Por el otro lado, aparecieron una serie de prohibiciones de cubrir los cargos que quedaban vacantes, entonces, se enferma, se muere o renuncia, se retira o se jubila un tipo y para que te den, para que te descongelen la vacante como dicen en el mundillo del Estado, yo estuve en el Instituto nacional del Teatro, por eso soy un poquito experto, para que te descongelen la vacante tenés que escalar el Everest. Entonces todos son atajos, son atajos. Me encantó la frase esa "si los atajos fueran buenos no habrían caminos, no harían falta" es así. Entonces tenés los empleados de planta, los contratos de servicios, la planta transitoria, y lo peor, la mayoría, los contratos de obra. O sea, la mayoría, o la mitad de los empleados del teatro están con contratos de obra, que no tienen nada que ver con el trabajo de una persona. Generan todas las complicaciones del mundo. Si el tipo falta no le podés decir nada, porque tiene un contrato de obra y no le genera obligaciones. Es todo una catástrofe. Toda esa legislación que se refiere al Estado, no se adapta para nada con el teatro. Con respecto a la capacitación, formación, carrera, pasa lo mismo, digo, no hay, está regulada para los administrativos, y en general los administrativos pueden, porque en el SiNaPA se contempla, hay una posibilidad de cursos y de puntajes, pero para los técnicos prácticamente no los hay, para una serie de áreas que hacen al funcionamiento del teatro no los hay, hay sí condiciones de igualdad y cosas que después lo vemos con los sindicatos, pero me parece que toda esa estructura tiene que ser modificada. Lo mismo lo que él planteaba, todas estas cosas de que por encima de tanto tiene que ser una licitación, entonces la licitación, seis meses lleva la licitación, no podés. Lo mismo pasa con las

compras menores, pero que igual tenés que pedir no sé cuántos presupuestos, tenés que ver tantos días para que te contesten, luego, cuando lo otorgás tenés que ver tantos días para que alguien se oponga, entonces tenés que comprar madera para mañana, y se te lleva un mes, se te lleva un mes. Entonces todas las normas están para perturbar el funcionamiento más normal, diría yo. Una máquina de impedir.

DIRECTOR 2:

Hablamos ya de un marco regulatorio que es totalmente obsoleto, especialmente en dos temas: política de recursos humanos, y todo el análisis del procedimiento de cómo comprar y cómo contratar. Creo que parte de este sistema, yo hablaba de la reforma del Estado, me parece que es parte de lo que se tiene que abordar, es una lástima que no esté acá Andrés Rodríguez el Director del Teatro Municipal de Santiago, porque es el único caso en la región cercana que tiene un marco regulatorio diferente, aunque tiene sus problemas también. Su teatro depende de una corporación pública creada para administrar el teatro y trabajan bajo régimen privado. Tienen otro tipo de problemas, pero es responsable de sus propias burocracias y de sus propios problemas, que lo pone en una situación muy diferente.

DIRECTOR 6:

El sistema de carreras es central. Si nosotros no logramos establecer queden clarísimas las formas por las que se debe ingresar al sistema, no como definición, se entra por concursos, sino prácticamente, se ingresa por concurso, que la forma de que existan sistemas de evaluación que la promoción tenga que ver en realidad con el rendimiento y la capacidad, que esa promoción tenga que ver también con el rendimiento económico, porque ahí el que más trabaja tiene que tener un incentivo económico, tiene que haber toda una estructura que esté acorde, porque si no de lo contrario es lo mismo el que trabaja que el que no trabaja, y de éstos tenemos un montón.

El sistema de evaluación, que tiene que estar ligado también al sistema de capacitación. Es cierto que ninguna de nuestras instituciones está en condición, yo no estoy muy de acuerdo con esto de la gran autonomía, pero ninguna institución estaría en condiciones de afrontar una responsabilidad de ese tipo, es mi humilde opinión y sí creo en esto, porque las estructuras de funcionamiento no están acordes, la gente no está capacitada no solamente en lo administrativo, sino también en lo técnico o en lo artístico.

DIRECTOR 6:

Quiero señalar que estamos trabajando con un sistema que es descabellado. Nos obligan a hacer una licitación para la contratación de productos que son muy específicos, y ocurre que esos pocos proveedores no quieren cumplir con todos los requisitos exigidos por el Estado. Entonces estamos obligados a llamar a licitación, que sabemos que va a quedar desierta, y luego terminamos contratando al mismo que no se inscribió, por un mecanismo de excepción, pero claro, ocho meses más tarde. Por ejemplo las zapatillas de las bailarinas, no hay manera de que los proveedores se inscriban, ahora me parece que este sistema, insisto con esto, me parece que nosotros tenemos que separar lo que es la gestión cultural de todo el resto. Si los teatros tienen proveedores específicos determinados, ¿por qué no tienen un propio sistema de proveedores tal vez? Y no un sistema centralizado en donde vos, para comprar tornillos, hay creo que ciento veinte clases de tornillos que hay que buscarlo justo para que el sistema pueda catalogarlo y pueda emitir el pedido de compra que luego termina en orden de compra que luego..., entonces es enloquecedor, entonces es una locura absoluta, pero es así, quisieron catalogar todo y no comprenden que una producción de este tipo es mucho más complicada. Ahora, deberíamos tener un sistema de compra propio centralizado.

DIRECTOR 4:

A mi me parece que hay una gran diferencia entre pertenecer a la ciudad y pertenecer a la Nación. De todo lo que vienen charlando a mi me parece, primero que eso del presupuesto de cultura de la ciudad de Buenos Aires que es del 4%, fantástico, mientras que el de la Nación, en Argentina es de 0,23%. Digo, ya hay una valoración de la importancia que tiene el presupuesto. Ya es totalmente distinta. Pero la ciudad está mucho más en contacto con la gente. En el caso de un teatro nacional, como es el Cervantes, primero, que por escasos presupuestos se fue convirtiendo en un teatro más de la ciudad de Buenos Aires, pero su vocación de Nacional está en el nombre, nada más. Debería tener una gran incidencia en la Nación y no la tiene. Tiene una gran incidencia en la ciudad. Ahora, cuando estuvo el teatro cerrado por un conflicto por casi dos años, fue la ciudad la que lo defendió. Digo, todo lo que salió desde los medios y que entonces se transformó un problema para la clase política y algo trataron de hacer, pero en realidad la Nación no lo defendió porque no tiene presencia en la Nación. Nosotros estamos reclamando que tiene que ocurrir, que si tiene que ser realmente nacional. Hay un plan federal que empezó en la

época de Julio que es como un primer paso a ser realmente nacional, pero que eso se tendría que completar con elencos que estén todo el tiempo de gira, con cosas que realmente estén desde la Nación, ¿no? Y también me parece que para la Nación es algo mucho más abstracto la cultura que para la ciudad. En la ciudad se ve, la gente está, viene, reclama, pero en la Nación es una abstracción realmente la cultura.

DIRECTOR 4:

En el caso nuestro, lo que nos hemos planteado para el año próximo, es tratar de que la programación refleje la mayor diversidad de opciones posibles. Nos hemos planteado que haya dos o tres movidas en el año y sacar eso que caracteriza al teatro público de ser casi burocrático; sino que haya dos o tres movidas, por ejemplo de una movida sería una movida de 20 días de teatro jóvenes. Obviamente tiene que ver con el presupuesto, tiene que ver con todo lo que ahí está planteado, esas movidas pueden salir bien o mal pero nos parece bueno que eso ocurra.

Director 6: Las temporadas pueden ser un poco mejor, un poco peor, un poco más caras, los problemas son los gremiales, administrativos, son los políticos y de gestión, esos son los verdaderos problemas. Me parece que es tan central este tema, que en la medida que no haya una estrategia común, con todos los actores sociales involucrados, si no logramos insertar esta discusión, que en otros países centrales la tienen absolutamente clara, todo el resto van a ser soluciones parciales, van a ser parches, que lo único que hacen es seguir degradando cada una de estas instituciones en cuanto a su funcionamiento, en cuanto a su operatividad, en cuanto a su rendimiento, en cuanto a su eficiencia, que cada vez se encierra más, trata cada uno de resolver sus problemas con lo que tiene, cada uno inventa o imagina, buscamos atajos a las normas, ¿no? Administrar un teatro con normas que son pensadas para un ministerio, es difícil. Es como matar un burro a alpargatazos, dicen en mi barrio. Es difícil, no terminan de comprender que puede estar funcionando una fábrica, y que tiene que vender un servicio, con tantas eventualidades que no pueden ser previstas como para iniciar un trámite de licitación que te puede durar seis meses. Así que me parece que el problema principal es esta obligación y esta tarea pendiente que tenemos de tratar de concienciar y de definir como herramienta política la actividad cultural.

DIRECTOR 4:

Con respecto a la relación que hay entre la dirección y los responsables del producto artístico, creo que la tradición es que el equipo de creación tiene autonomía; nosotros estamos cuestionando un poquito ese tema, estamos planteado y creemos que tiene que haber una pequeña incidencia; estamos planteando una apertura a un público popular, no quiere decir bajar la calidad de los productos, pero sí hacer una selección. Tratar de incidir, la tradición no es esa, en general.

DIRECTOR 6:

Desistimos de algunas políticas comunicacionales orientadas a los sectores como los estudiantiles, porque nos dimos cuenta que había mucha ilusión de las tarifas. Ofrecemos para todas las un descuento del 90 % para las entradas compradas en los últimos minutos por menores de 25 años, vienen con el documento. Buscamos sacar al teatro del teatro, porque también vemos que hay una vaya de respeto, no digo que lo rechazan. Yo he leído algunas encuestas donde dicen 'todos conocen al Colón pero no van, entre otras cosas porque no saben como se tienen que vestir'. Esto de que ahora estamos en obra nos sirvió para sacar al Colón y la pretensión es que el mismo evento que vieron en el Luna Park o en la plaza, luego cuando lo vemos en la sala digan 'mira, lo vi'. En ese sentido, lo de los espacios públicos es muy interesante, la misma función del Colón pero en espacios libres y gratuitos, como hemos hecho funciones el año pasado como la del Lago de los Cisnes en la Costanera o en Paraná, entendemos también que en el interior hay gente que no va a tener oportunidad de ver otra vez este evento.

DIRECTOR 1:

Respecto de la política de comunicación, hay una política explícita, es un área que depende del Director General y está e ese nivel, es un área de máxima importancia, y lo que llamamos comunicación está separado del área de relaciones institucionales que está dentro del área de marketing que son los que andan estirando la mano juntando plata por ahí. Omití comentar que el primer día de la semana que hacemos funciones, las funciones es al 50 % del valor habitual, como para facilitar al que no llega para que pueda hacerlo. Luego con la Fundación hemos implementado un sistema de abonos a estrenos, los estrenos son cerrados, solo por invitación, hay gente que tiene dinero y quiere ayudar y compra 8 o 9 entradas de estrenos a 100 pesos, a sabiendas que todos los que están alrededor de ellos están gratis y se está convirtiendo en una fuente de recursos interesante.

En definitiva, nuestra política comunicacional la basamos en el prestigio institucional, cómo la gente toma a la institución y como el periodismo toma a la institución.

DIRECTOR 3:

Nosotros tratamos la política de comunicación en forma bastante tradicional que fundamentalmente a través de la Comunicación de prensa, la apoyamos con las propias cosas que desarrollamos para televisión y a través de nuestras actividades editoriales. Podemos decir que forman parte desde las dos cosas, desde lo Cultural y nuestra política comunicacional. Desde nuestra revista que va por el número 90 hasta los libros que estamos sacando nuevamente ahora con textos de las puestas. Hicimos una exposición sobre los títeres, una exposición hermosa que fue una locura de gente del teatro y armaron con gente de la televisión, creo fue un dvd con cosas del teatro y se nos ocurrió probar de venderlo, no se cuanto se vendió, creo que cantidades y sin publicidades; es decir, hay cosas que no estamos avanzando con mucha profundidad.

DIRECTOR 6:

Nosotros lo que hicimos frente a esta dificultad de tener prensa y no propaganda, diagramando, aprovechando este cambio en el teatro, el centenario del teatro, estamos tratando de preparar todo un cambio de nueva imagen, lo que estamos haciendo son acuerdos institucionales con los multimedia: ya hemos firmado con La Nación, con Clarín, que son los principales diarios de Bs. As., en lo que ellos interesados en pegar su imagen a la del teatro, conseguimos unos cuantos miles de pesos en publicidad, en el diario como en la pagina web. Incluso estamos tratando de ver si con el Multimedia Clarín podemos tener en noticieros como en programas específicos más espacio y todo esto es Relación Institucional. Sabemos que tenemos una perla que les interesa, el teatro no pone un peso, no damos exclusividad a nadie; todo aquel a que le interesa lo negociamos, el compromiso es 'darle apoyo al teatro Colón, que es patrimonio nacional, para que se difunda'. Lo mismo estamos haciendo con algunas tarjetas de crédito, la idea es que en los resúmenes puedan hacer también la comunicación.

DIRECTOR 1:

Creo que el futuro de la publicidad va a salir de la televisión, no a corto plazo, sino en su relación con todo lo que tiene que ver con paginas web; lo que quiero empezar a trabajar ahora fuertemente es eso, nosotros tenemos una pagina muy amplia y diversa y

quiero empezar a trabajar desde ahí todo el tema de prensa y publicidad. Nos quedamos muy en la cosa burocrática, en la comunicación directa con el periodismo, el tema de las gacetillas de prensa, no mucho más que eso. Ustedes tienen que considerar que nosotros cansamos a la prensa, nosotros hacemos más de 2 mil y pico de funciones por año, más de 30 puestas por año, nosotros cansamos realmente. Nosotros mandamos algo y dicen 'otra vez ustedes'; y la prensa que cada vez dedica menos espacio a estas actividades tienen que repartir espacio con los demás. Hace muchos años que no hacemos nada de publicidad, salvo algún canje que logremos por allí, alguna cartelera con Gobierno, en los subtes, no hemos puesto mucho énfasis en eso.

DIRECTOR 4:

La comunicación es igual que en los demás lugares, es decir, no tenemos dinero para publicidad, se hace a través de la Secretaría de Medios, ésta en general no le da importancia, la página web es horrible. Estamos en un plan de renovar toda la página web, poner toda la historia del teatro y toda la programación y todas las demás actividades del teatro.

DIRECTOR 5:

En la política comunicacional incluimos un programa en radio que es 'La voz del Cervantes', es un programa radial donde se habla en general del teatro. Hay otros aspectos, por ejemplo, 'La feria del libro teatral' que se organiza todos los años y este año se acaba de organizar también, ya lleva la quinta temporada, esto se organiza en el Salón Dorado del Teatro. Luego habíamos implementado una política de foros y seminarios sobre el teatro Latinoamericano, Teatro y Salud Mental, etc; se inscribían y se les entregaba un diploma. Esto de manera tal de abrir el teatro un poco con estas acciones. Y hay un ciclo de cine que se organiza en convenio con el INCA. Y además, si bien no hacíamos lo mismo que el San Martín en Canal (á), se hacía parte de documentales, con el material que se iba generando en el teatro, donde se contaba la vida de los autores, esto se emitía por Canal 7. Y contamos, conseguimos que Petrobrás nos hiciera los afiche para la calle.

DIRECTOR 1:

Las fuentes de ingresos complementarias, para nosotros son mínimas. De todo modo creemos que tiene más valor institucional que económico. Nosotros hacemos cosas raras, como que nuestros ingresos se van por rentas generales y nos entran dos meses

después. Nosotros no vendemos funciones, nosotros regalamos funciones y nos hace una donación a la Fundación. Nosotros no alquilamos salas, nosotros sedemos las salas y nos hace una donación. Esto según la cara del consumidor. A vos te pueden cobrar una cosa, a mí otra. Gira casi no estamos haciendo porque el costo de mover al personal municipal es muy caro. No estamos haciendo nada de televisión porque no nos ponemos de acuerdo con la televisión con la calidad artística que pretendemos. Hace años hicimos unos 11 o 13 programas con obras nuestras, nosotros nos ocupábamos mucho la calidad de lo artístico, quién era el Director, el tiempo para ensayar. Hoy no estamos en condiciones ni de repetir esos programas, cuando le decimos a la televisión 'paga el derecho de autor y a los artistas', te dicen que no.

DIRECTOR 6:

La cuestión del esponsorio privado me parece que es un tema que hay que desarrollar con más profesionalismo. Me parece que una de las trabas que se tiene en nuestra sociedad, es esta visión restrictiva, de relacionar lo público con lo privada, está esta cosa de que el que pone la plata elige la música. Genera algún tipo de reacción, de qué hacer con lo público y cómo conseguir fondos. Nosotros hemos desarrollado una política muy fuerte, con modelos de contrataciones, la verdad que entre el 30 y 40 % estamos financiando con esponsorio, empresarios, mucha publicidad e incluso algunas instalaciones del Teatro para la presentación de productos. Estamos buscando menos cantidad en esponsorio pero más caro, la exclusividad, estamos buscando tres sponsors que se le cobre un millón a cada uno, la idea es que se le cobre un millón de dólares. La idea es vender al Colón como la camiseta d los equipos, porque si lo masificas pierde la calidad. No nos juntamos con cualquiera, son marcas de primera línea. Nunca comprometemos programación. La Asociación es un instrumentos de administración esencial, hay un buen equipo de trabajo, nos gustaría que tengan más protagonismo en alguna cosa, no tenemos problemas.

DIRECTOR 3:

Respecto a la búsqueda de fondos de terceros, estoy convencido que hay que hacer una campaña paralela para obtener un mayor presupuesto por parte del Estado, que va a ser fundamental, y al mismo tiempo promover la participación de la sociedad civil en el

teatro. No hay tradición en el teatro, se habla mucho de sponsors, pero no tenemos tradición en el sponsorship. Actualmente los aportes son muy pocos, insignificantes diría yo, que nos sirven para salir del paso en alguna situación apremiante y, sin embargo se lo podría hacer crecer. Tenemos la Asociación Amigos del Teatro, gente nuestra en el área llamada de Marketing también, pero es muy curioso, porque incluso las representaciones de empresas extranjeras en la Argentina no colaboran tampoco, no se sienten obligados desde el punto de vista del sponsorship, comprometidos con la actividad nuestra, cuando sus centrales sí lo hacen en sus respectivos países. No tenemos la ley de mecenazgo adecuada, no tomamos el ejemplo de Brasil, que hace diez o doce años tuvo una ley de mecenazgo que fue revolucionaria para los presupuestos culturales en Brasil. Cuadruplicó o quintuplicó la ley de mecenazgos los aportes privados a las empresas públicas culturales, pero nosotros tenemos en los secretarios de Hacienda, o en los ministros de Hacienda a nuestros mayores enemigos, porque calculan que van a perder la recaudación si efectivamente otorgan la posibilidad de una ley de mecenazgo donde el aportante saca de sus utilidades y dirige sus aportes en vez de abonarlos como impuesto.

DIRECTOR 6:

Nosotros vemos que si no logramos nuevos públicos relativamente rápido va a ser muy difícil justificar desde el punto de vista no solamente presupuestario, sino también desde el punto de vista político y social. Si no tiene una respuesta hacia la gente, nuestro teatro no puede estar dirigido nada más a los 8 mil o 10 mil abonados. Consumiéndose cerca del 20 o 30 % todos los años del presupuesto de Cultura de la Ciudad. Es una necesidad hasta práctica yo diría, de autodefensa, si es que queremos continuar y no alcanza con que hay que soportar el Colón porque quien se anima a cerrarlo, creo que es una definición muy hueca y vacía.

¿Qué fuimos aprendiendo, viendo? Vamos practicando distintas actividades, no creo que sea ninguna nueva, creo que son todas copiadas, jajaj. Hay un trabajo muy intenso con las escuelas. Todos los lunes se hacen demostraciones con nuestro instituto, juntando 500 o 600 chicos de escuelas públicas y privadas, se juntan los dos. Y con respuestas muy interesantes, nuestra aspiración es que quieran volver a verlo en el escenario, ojalá así sea; el resultado de esta marca que le genera al chico es evidente, recuerdan siempre la visita al Colón, eso es impactante. Lo desarrollamos con un sector propio, depende directamente de Dirección, porque lo entendemos como algo estratégico, como algo necesario, que no puede postergarse.

Lo que tratamos de hacer es empezar a variar la oferta; entendemos que de pronto si no buscamos o nos ingeniamos en una programación un poquito más atractiva o diferente, más complementaria a toda la población, va a ser muy difícil de que vengan. Tenemos el Centro de Experimentación, nosotros decimos que es el ámbito donde se permiten los fracasos, en donde nos animamos a hacer cosas que por el perfil de nuestros abonados sería un sacrilegio, una cosa terrible. A veces hacemos en alguna puesta, alguna cosa loca y así vienen las críticas, después los artistas se deprimen. Estamos tratando de renovar o de promover algunos cambios.

DIRECTOR 1:

Respecto al tema nuevos públicos: nosotros hacemos funciones para estudiantes, no muchas pero hacemos, menos de las que deberíamos pero... Vendemos entradas con descuento para escuelas, entradas de \$2, es decir, entradas que tienen un valor simbólico. Hemos abandonado una política que teníamos antes que era montar espectáculos, sobre todo con los títeres, para ir a colegios. Igual lo que hacemos lo hacemos sobre lo montado, es decir, lo que era extra lo hemos dejado de lado.

DIRECTOR 4:

La parte de desarrollo de nuevos públicos, hay un área dedicada, especialmente en teatro para niños, que se desarrolla desde hace tiempo, lo habitual es que en el teatro se haga dos funciones semanales para público en general y dos funciones para escuela. Ahora último, hemos desarrollado un plan hacia lugares marginales, escuelas que están en zonas marginales y nos encontramos con problemas graves, invitamos a una escuela y vino la piba que se encarga de eso y nos dice 'los colectivos sales 700 pesos', nos preguntaba si nos hacíamos cargo también de los colectivos, porque no tienen el dinero. No se trata ya de invitarlos gratis solamente, sino que hay que pagarles el transporte.

DIRECTOR 3:

Creo que hay menor concurrencia en general a los teatros que la que había años atrás. Yo creo que la televisión atrapó a mucha gente y que la retuvo en sus casas. Y bueno, después también el problema de la inseguridad, de los costos, pero tengo la impresión que hay una disminución de asistentes a la producción del teatro en general.

Hay años que a mi me llamó la atención una cierta baja de espectadores en el Teatro San Martín y en el Complejo Teatral. No temo por la llamada desaparición del teatro. Es un arte que va seguir viviendo en tanto y en cuanto mantenga su condición humana, esa es la ventaja que tiene respecto de otras manifestaciones artísticas. Hay un movimiento inconsciente, una vibración inconsciente entre el espectador, que está ahí, viendo un actor, no una pantalla, un actor de carne y hueso, que está prodigándose arriba de un escenario. El actor está, el actor, no ya el personaje, el actor está muriendo, igual que yo que estoy sentado en la platea. Este tiempo de una hora y media, dos horas, lo hemos invertido de nuestra vida tanto él como yo. Esto crea una ligazón extraordinaria, es totalmente inconsciente seguramente, pero habla de la actualidad, de la participación viva, de estar al mismo tiempo, juntos en una empresa, en un emprendimiento espiritual. No es una pantalla impresa. Pero inconscientemente también, sé que esto fue producido en algún momento y que siempre ha sido así, que el único que cambia soy yo, como espectador, cuando estoy viendo "El tercer hombre". El único que ha cambiado soy yo, y en tal caso, los cambios que advierto en la película son cambios míos. No es Orson Welles, no es Joséph Cotten que están cambiando. Soy yo. Lo mismo pasa en la televisión. Uno no tiene la sensación de lo perceptivo, de lo efímero y demás. No pasa esto con el teatro, y en mi opinión, le reasegura al teatro una larga vida, una vida para siempre. Sigue siendo la misma ceremonia de los griegos allá lejos y hace tiempo. Deberíamos crear ciertas formas políticas que no tenemos. Si tuviéramos autonomía y presupuesto, podríamos hacerlo, debiéramos convocar a los espectadores a cursos sobre nuestro repertorio, a interiorizarlo de cómo funciona el teatro por dentro, tenemos que aumentar el nivel de nuestras visitas guiadas, tenemos que aumentar toda la acción externa que tenemos que es insuficiente.

DIRECTOR 6:

Las políticas de venta de entradas no ha sido cuestión de Estado, a nadie le importó, lo fijamos nosotros. En Cultura me parece que es una de las materias de los aspectos más pendientes, que tiene que ver con la política, y más en teatros públicos. Determinar el precio de una entrada es una definición política y no es comercial, aunque podemos hacer algunos eventos más comerciales.

Se abre la boletería a última hora y todos los menos de 25 años tienen un descuento del 90 %, de cualquiera, se la platea preferida, de las que haya, siempre tratamos de reservar de todós los lugares. Bloqueo 20 lugares y la dejamos para eso, hemos llegado hasta vender 100. Lo de los precios populares es porque queremos que el tipo que venga al Colón pueda ver una obra completa. Es demasiado esfuerzo esto, pero lo que tratamos de hacer es que esa función pueda estar amortizada con el resto de la puesta.

Ofrecemos también las ventas anticipadas en paquetes 'si usted compra cinco títulos haga su kit', estamos como las parrillas y si las compra con anticipación tiene un 25 % de descuento. Lo que pasa que nuestro público en sí no compra con mucho tiempo de anticipación, salvo el abono, el abono sí porque pretenden cuidar su lugar y eso es hereditario.

DIRECTOR 4:

La política de precios, está manejada por el teatro, no hay en general, intervención del poder político.

DIRECTOR 1:

Al tener la cantidad de salas que tenemos, y la cantidad de espectadores que necesitaríamos a alto precio, estaríamos al nivel del teatro comercial, y seguramente la ecuación económica dejaría de funcionar. Entonces yo creo que, a través del aporte y del subsidio de la política de precios es una gran definición por parte del Estado de lo que hacemos nosotros.

DIRECTOR 3:

Nunca nadie nos llama para decirnos "ustedes tienen 30 millones de presupuesto, ¿cómo quiere que lo distribuyamos? ¿Cómo puede ser más viable y más rentable el presupuesto que ustedes necesitan en el año de trabajo?". Nunca hemos tenido diálogo para discutir el presupuesto, que es la herramienta fundamental. Si uno no tiene presupuesto todo es inútil. Ese es el aspecto más grave de la relación que tenemos. No es solo político, es económico, y por lo tanto político. Y eso tiene que ver con la escasa apreciación por parte de los gobiernos respecto de la cultura, que se ve como un entretenimiento más o menos vistoso, más o menos lustroso.

DIRECTOR 5:

Yo he sido Director en dos oportunidades, en el año '86 y luego en el 2001. En el año '86, estábamos en pleno advenimiento de la democracia y el Secretario de Cultura de la Nación era el Dr. Marcos Aguinis y en una de nuestras charlas, de las primeras que tuvimos, me dijo que el Teatro era una vidriera del país y que si era necesario trabajar en rojo trabajáramos en rojo, luego la realidad demuestra que esto es absolutamente imposible y empezaron a surgir las limitaciones. En aquella época existía, por un lado era un gobierno del partido radical, y existía una administración de otro signo que era peronista y esto traía serios conflictos, en consecuencia los actores terminaban cobrando tarde y mal y el teatro no tenía una autarquía que era lo que de alguna manera reclamaba toda la colonia teatral argentina. La autarquía se obtuvo en el '97, en la época de Dragún y en la época de, si mal no recuerdo, Pacho O'Donnell. La autarquía claro no significa tener una exacta autonomía, el presupuesto siempre va a devenir de las negociaciones que pueda realizar el Secretario de Cultura, y aunque venga por cuenta parte, es decir aunque esté contemplado el teatro, siempre depende de eso, de la habilidad y de la capacidad negociadora que tiene el Secretario de Cultura y de parte de los directores del teatro de poder comunicarle las necesidades y urgencias, esto no implica que uno no pueda ir al Ministerio de Economía y rogar porque se le cae el techo o porque tiene determinado tipo de problemas pero siempre tiene que procurar una relación basada en la simpatía, en la gracia y en la seducción como para que en el Ministerio de Economía te puedan conceder algún dinerillo más. Ese es el planteo más o menos.

DIRECTOR 4:

Con respecto al presupuesto, yo creo que la crisis tremenda que ha tenido el teatro ha hecho que la cosa está un poco más flexible, y aparentemente en el presupuesto del año próximo -por lo menos lo que nos han dicho verbalmente- es que se va a duplicar el presupuesto de este año 2007 que fue de unos 7 millones totales. De los cuáles no se si el 10% queda para la producción artística, porque en realidad la mayor parte se la lleva los sueldos del personal estable que no es artístico. Nosotros pedimos un aumento para la última parte del año, se nos ha dado. Y el presupuesto del año próximo aparentemente va a tener un incremento muy importante, digo aparentemente porque aún no hay nada aprobado.

DIRECTOR 6:

Para mí éste es el principal tema, me parece que es el origen de todas las cosas. Es el ministro, es el secretario de hacienda el que anota en su cuadernito y te dice “te doy cinco, te doy diez, o no te doy”, es en definitiva el que define la política cultural. Pasa en absolutamente todos los órdenes del gobierno, lo mismo me puede decir el director de un hospital o el ministro de educación, pero desgraciadamente ese es el elemento, es la herramienta, o la fórmula que se tiene. Y por más que uno trate de conmooverlos o por más que utilicemos alguna relación personal, conseguimos algún beneficio en algún presupuesto ocasional, los resultados ocasionales, los resultados presupuestarios ocasionales no son más que esto. Si no se puede sostener en el tiempo no hay transformación posible. Este optimismo que a nosotros parece que nos alienta, o que nos hace pensar cuando vemos estas grandes inversiones que se están haciendo en distintos países de reconversión del patrimonio, a veces pienso si no es porque ellos lo identifican más claramente con una inversión, que es más fácil de explicar. Nosotros ponemos 30 millones de dólares en el Teatro Colón, y porque quién se va a oponer al Teatro Colón, ahora para qué ponemos 30 millones de dólares en el teatro Colón si nadie lo discute. Yo no he logrado iniciar esta discusión política en ningún lado. Entonces, está muy bien que se hagan estas inversiones, pero el camino a recorrer me parece, que no es solamente este, porque por supuesto que mejora, esto nos permite estar mejor, ahora, no es la solución. Y el camino que me parece que nos queda es tratar de iniciar esta especie de redefinición política. La pregunta sería ¿por qué los decisores políticos pueden estar interesados en la cultura? Ese es el trabajo que hay que hacer. Pero esto lo tenemos que hacer mientras vamos a pelear a hacienda a ver si nos pueden dar un peso más, vemos si nos logran sacar un decreto de excepción para que nos permitan comprar alguna cosa que es indispensable. Mientras tanto tenemos que lograr esto, que no se logra si no hay concientización. Si el decisor político no entiende a la cultura como una política pública, todos estos esfuerzos van a ser hasta espasmódicos, pero los resultados definitivos no se van a tener. Me parece que la discusión esta famosa del porcentaje, que es lo que los conmueve muchas veces a los políticos, es un porcentaje, cierto. Cómo me vas a presentar un presupuesto general donde la cultura un 0,01%, me van a matar. Esas son las cosas que todavía no entienden bien por qué ni para qué. ¿Para qué se invierte en cultura? Y esto de que invertir en cultura no es una inversión, que es un gasto, nadie se anima a refutarlo, pero no se termina de entender, y me parece que, tal vez es muy ampulosos, pero como gestores, como directores de estos proyectos, si no trabajamos en tratar de mostrar y de relegitimar socialmente lo que es el gasto en cultura, va a ser muy difícil que esto se compruebe. Si

realmente no estamos convencidos que las acciones culturales son herramientas de política estatal nosotros mismos, es muy difícil de convencer y es muy difícil de lograr una aceptación para que cultura sea un lugar de inversión, y no de gasto. En definitiva, charlando, creo que ayer con alguno lo comentaba, por lo general, en cultura no hay dificultad en cuanto a la programación de actividades artísticas. Es difícil encontrar que alguna dirección de algún teatro, de algún festival o de algún evento sea cuestionado, o sea desplazado por la crítica argentina.

Hay problemas administrativos organizativos, que tiene que ver con un sistema presupuestario que verdaderamente debería ser por programa, que nos permita ayudar a terminar los costos. Eso va a ser una herramienta fundamental para poder programar, presupuestar, tener algún tipo de herramienta hacia el futuro, tenemos que tener un sistema de contrataciones acordes para alguno de los teatros como el nuestro, que es una fábrica, no es un ministerio, y además es una prestadora de servicio de altísimo nivel y que no puede estar aguantando la compra de papel o de cartuchos. Pero lo que es central son los sistemas de control. Si nosotros hoy no encaramos este problema, porque si no me da la sensación que nos quedamos como los vecinos pobres, que vamos a pelear por las grandes dificultades que tenemos, pero si no nos sinceramos, va a ser muy difícil explicar el por qué. Por qué cultura o determinadas instituciones de cultura tienen que tener un mecanismo diferenciado al resto.

DIRECTOR 1:

Los ingresos que no provienen de la venta de entrada se desvían a través de la Fundación, no son considerados como parte del presupuesto y no, no son importantes.

DIRECTOR 4:

En el caso del Cervantes, no conozco muy bien el tema de la Asociación de Amigos. Tenemos una Asociación que hace muchos años que está. No nos sirve para nada, si les pedís algo es una complicación, sólo sirve para pedirte algo o entradas.

DIRECTOR 5:

La Asociación de Amigos se ocupaba en ocasiones, organizaba unas funciones del valet de Maximiliano Guerra, estas funciones se vendían; o conseguían algunas empresas y todo esto venía funcionando con relativa normalidad. Pero se torno muy complejo el funcionamiento con la parte técnica y los eventos salían tan caros que las empresas

decidieron retirarse. Petrobrás prefirió hacer, en su oportunidad, un eventos en el Luna Park que en el Cervantes. Después el tema de la facturación, la Asociación de Amigas si tiene que pagar, exige factura y el personal no tiene ningún tipo de factura. En este momento no hay posibilidad de poder hacer.

DIRECTOR 2:

Sin la Fundación, no puedo gestionar. Cuando tarda un cachet en llegar el trámite administrativo...o sea pagamos tan poco porque pagamos en tiempo y forma, yo antes que suba al escenario tiene que cobrar, es nuestro lema, entonces yo pago por Fundación y después se reintegra cuando llega el trámite administrativo. No tenemos baches, no períodos de no pago, nosotros vamos a comprar las telas y la gente les fía a nuestros chicos porque ya saben que pagamos. La fundación es una especie de comodín ante la burocracia.

DIRECTOR 6:

El grado de sindicalización, me parece que por la experiencia que venimos, yo trato de generalizar, no voy a ninguno, trato de contar lo que aprendimos con las experiencias propias, no voy a, y que me parece que por lo que conversamos, y por las vivencias, me parece que son muy parecidas. Nuestra experiencia es que, si bien hay un alto grado de protesta, o de reclamos, no sé si hay un alto grado de sindicalización, considerándolos como integrantes de una organización sindical. Por ahí es medio confuso el planteo, pero me parece que se utilizan o echan mano de los mecanismos de utilización de la presión para lograr una negociación de los sindicatos, pero por lo que nosotros notamos, tanto en los cuerpos artísticos como técnicos, tienen hasta una cierta autonomía de pensamiento respecto de lo que son las conducciones sindicales. Esto por un lado, quizás beneficia, porque no tiene uno que negociar con la burocracia sindical, pero a la vez genera un gran problema porque existirían tantas negociaciones como grupos existentes dentro de cada grupo o de cada institución cultural. Nosotros lo vemos muy claro porque tenemos cuerpos artísticos estables, empleados municipales, para llamarlos de alguna manera, y también cuerpos técnicos. Y entre los cuerpos artísticos hay diferencias, no es lo mismo el bailarín que el integrante de la orquesta, y cada uno de ellos trata de expresar sus necesidades, o sus planteos, muchas veces en forma solitaria, o se agrupan entre los mismos integrantes y buscan una representación gremial como para forzar una negociación. Al no poder iniciar una negociación en conjunto, el problema es que lo que arreglan en uno de los cuerpos,

después quiere repetirse en otro, y luego, a la vez esto tiene una réplica en las otras organizaciones, que puedan estar relacionados en lo municipal o en lo nacional, ¿no? Como ejemplo, en Nación han dado una recomposición salarial, reclamada desde hace mucho tiempo en los cuerpos artísticos de Nación, y produce un efecto inmediato en los cuerpos de nuestro teatro y en los de la ciudad de Buenos Aires, seguramente. La primer reflexión es si no hay que coordinar políticas orientadas hacia las negociaciones sindicales en todos estos estratos, ya sea municipal, provincial o nacional. Que tengamos temáticas parecidas y que de una u otra manera, influyen o condicionan cualquiera de las decisiones que tienen que ver con el reordenamiento funcional de cada institución. Me parece que es central. Me parece que la capacidad de negociación, empezando por otro lado, me parece que la negociación en estos organismos tiene que estar encabezada por su conducción, por lo que involucra. Nosotros aprendimos a los golpes, que en estas instituciones no hay problemas chicos. El tema más insignificante puede ser la punta del iceberg que genera un reclamo de absolutamente todo, de todos los cuerpos, que genera ingobernable cualquiera de estas instituciones, y se termina negociando o forzando una negociación que siempre sale más cara, que no produce ningún reordenamiento funcional a la institución, que son parches que se agregan a los ya existentes, y que lo único que hacen es perjudicar aún más el funcionamiento.

DIRECTOR 3:

En rigor de verdad nosotros tenemos dos sindicatos. Uno es el sindicato del personal de la ciudad, del gobierno de la ciudad, y otro es la Asociación de Actores. El gobierno de la Ciudad sólo reconoce la existencia de un sindicato, el de actores no es para el gobierno de la ciudad un sindicato que tenga reconocimiento. Hay que decir también que es una relación con la que no hemos tenido demasiados problemas, bueno yo he tenido un buen colaborador, un buen negociador, mucho mejor negociador que yo. Ese rol de negociador es imprescindible para nosotros. De todas formas, incorporarlos a las grandes decisiones del Teatro es muy difícil. Los sindicatos en la Argentina, salvo alguna rara excepción, y este no es el caso del nuestro, no tienen intereses ideológicos, tienen intereses económicos, de modo que es difícil pensar en una participación donde para todos, también para los representantes sindicales, el sector artístico, la política artística, sea también considerada como propia.

DIRECTOR 4:

En materia de seguridad a nosotros nos vienen bastante tipo bumerang, porque cuando el teatro estuvo cerrado, la gente lo que hizo es llamar a la Defensoría del Pueblo; esta lo que hizo es constatar el estado del teatro, que era deplorable en muchas cuestiones, entre ellas la seguridad. Eso nos hizo hacer una gran cantidad de cosas y nos falta todavía. Todo el tema de las luces de seguridad, de señales de salidas, todo eso estaba muy mal, ahora hay un plan para todas esas cosas. Sí hay un área dedicada a la Seguridad e Higiene, hay una ingeniera contratada, que está trabajando en todas esas cosas; lo mismo el tema de los seguros, está todo asegurado, eso funciona muy bien. Nos han dicho que el Cervantes es una de las pocas cosas públicas que tiene aprobado desde hace mucho tiempo las medidas de seguridad, se hacen simulacros de evacuaciones dos veces por año, en buenas condiciones está todo eso.

DIRECTOR 1:

Nosotros tratamos de cuidar al público lo más posible aun dentro de las limitaciones del tipo de gente que tenemos. Para eso tenemos personal de planta, gente muy grande de edad, y tratar con el público es difícil, sobretodo cuando hay mucha gente y los tiempos corren. Pero en general no tenemos problemas. La gente se siente bien atendida, no maravillosamente peor sí bien atendida.

DIRECTOR 6:

La política de seguridad laboral nosotros la vemos como que está vinculada también a la cuestión presupuestaria. Desgraciadamente a nosotros nos resulta difícil, salvo un plan a mediano plazo, con una inversión acordada y que pueda ser sostenida en el tiempo vamos a poder garantizar la seguridad de 60.000 metros cuadrados, más el público, los alumnos y demás. La gran dificultad que tenemos, que se trata de coordinar, y hay una comisión interna gremial que trata de coordinar estas cosas, pero nuestra gran dificultad no es nuestro gran desinterés por este tema, sino todo lo contrario, es el problema presupuestario, porque de no tener nada, hay que hacer un lugar habitable, y además seguro, es imposible. Bueno, y en los, lo que yo les comentaba de la experiencia que tuvimos en cuanto a la negociación de todos estos puntos, es que con mucho agrado vamos descubriendo que hay muchos puntos de coincidencia, cuando hablamos de carrera, comienza a haber una demanda por la carrera, cuando hablamos de incentivos, enseguida lo comprende, porque claro, enseguida piensan que incentivo es el ciclo monetario, cuando hablamos de cambio de horarios y de cambios de prestaciones se han resistido, pero están

comenzando a hablar sobre esto, incluso de la evaluación. Ayer hablábamos con lo artístico de evaluación, “¿qué evaluación? Nosotros somos evaluados por el público y por la crítica. Nosotros de ninguna manera.”. Ya se comenzó a hablar del tema de la evaluación como un aspecto central, como un corrimiento, un progreso en lo que es la carrera, o sea, la experiencia nuestra es, cuando se da la discusión con paciencia, y se sabe que la discusión la vamos a dar hasta el final, no les queda otra cosa que entrar en ese esquema. Luego viene el período de negociación. Hay período de negociación, porque si no hubiese negociación no estaríamos con una conducción gremial, si no se saca un decreto y se dice, para mañana esto es así y listo. Pero me parece que en la técnica de negociación, hay que desarrollarla y, por lo que yo veo, si no se discuten todos los temas a la vez, ellos buscan la oportunidad de mayor debilidad, o de la situación política más precisa para sacar tajada, y que no siempre, mejor dicho, nunca, benefician el funcionamiento de la institución.

DIRECTOR 1:

En cuanto a las medidas de seguridad, creo que eso es más importante, no teníamos especial cuidado, aunque cuidábamos, hasta Cromagnon. Post Cromagnon empezamos a tomar medidas que antes no tomábamos, revisamos las luces de emergencia. Ahí descubrimos que muchas no funcionaban; en realidad muchas veces no hay plata para cambiarles las baterías. Si insistimos mucho para tener un acomodador dentro de la sala durante las funciones al lado de la puerta, lo cual nos ha traído problemas gremiales. En funciones dentro de la sala hay siempre bomberos, bomberos voluntarios contratados por nosotros. Tomamos medidas de un poco más de profundidad, por ejemplo, cuando había espectáculos importantes que duraban muy poco tiempo nosotros arreglábamos los pedidos especiales sentándolos en la escalera, eso ahora lo hemos dejado de lado, nadie se sienta en la escalera hoy. Lo más curioso es que nos cuesta más cuando se trata de actos del gobierno. Hace años hemos prohibido fumar en todas las instalaciones del teatro. Trabajamos en el tema drogas y alcohol porque son los temas que más accidentes de trabajo han acarreado. Tomamos medidas de seguridad, por ejemplo, si hay un acto que incluye un catering, no dejamos entrar garrafas. Tenemos toda una instalación eléctrica propia muy buena. Hemos hecho experiencias de evacuación. Tenemos carteles indicadores, equipo propio de bomberos, tenemos un área que nos asesora en seguridad, hay algunos manuales, no los lee nadie, pero están. Estamos lejos de alcanzar un nivel óptimo pero estamos mejor que hace unos años atrás.

DIRECTOR 1:

Lo de la influencia de la tecnología en la construcción artística, evidentemente que contribuye a elevar la calidad. La tendencia está yendo hacia allí en este momento. Pero no tiene impacto en el presupuesto anual.

En lo que hace a la cuestión escénica, estamos muy atrasados, si bien el Teatro está más adelantados que otros, estamos muy atrasados. En este momento recién estamos tratando de instalar dimmers de última generación, que no hay que despachar a mano, sino por computadora. Sí estamos muy bien equipados en sonido, y en equipamiento cinematográfica, en maquinaria escénica ni hablar, atrasadísimo, no atrasados. Algunas cosas nos obliga a actualizarnos, hay quienes viene ya con escenografía virtuales y eso nos obliga a adaptarnos. Pero estamos francamente muy atrasados, ni hablo en la forma de construcción y todo eso, más atrasados todavía.

En este momento en el Teatro hay 100 computadoras, nos están faltando 30 para lograr la interconexión total. En las boleterías tenemos interconexión, en cualquier sala para cualquier sala y si me das dos líneas telefónica en una hora te pongo una boletería acá. Hay un día de habilitación tecnológica pero se puede hacer, puedes vender por Internet, estamos vendiendo entradas con 15 días de anticipación rompiendo la tradición de 7 días antes. Tenemos una buena intercomunicación interna de la organización. Usamos el sistema de computación pero seguimos usando el memo, hay un memo central que sale de la Dirección que llega a todos. No todos están conectados. Dentro de unos años, me temo que te voy a decir que están todos conectados y que no todos los leen. Nosotros tenemos un plan semanal también y estamos viendo con gente que sabe del tema de desarrollar un programa, que habilite para que quienes puedan entrar, puedan hacer correcciones...como para que uno lo consulte y esté actualizado al minute, estamos trabajando la idea y no el programa. Lo cual no quita que estemos trabajando con los dos modelos. Esta comunicación es muy centralizada.

DIRECTOR 4:

Estamos atrasadísimo; recién ahora nos van a aprobar un presupuesto en este trimestre para instalar la red de computadoras y comprar todas las PC que nos hace falta. En lo escénico, en el escenario no hay nada que esté informatizado, nada. No se hasta qué punto la estructura del teatro que es antigua, si no hay una reforma, se puede hacer. En la gestión anterior se compraron un equipo de iluminación de última generación pero que no

se puede usar porque antes hay que hacer el cableado, entonces, hay un gasto muy importante para el año que viene en cambiar el cableado.

DIRECTOR 3:

Respecto a la tecnología, no tengo claro la capacidad de los usuarios de la tecnología, si el que va a montar la obra la piensa con nueva tecnología o no; creo que todavía eso es con el sistema tradicional. Estamos instalando tecnología más rápida que los actores involucrados. ¿Qué influye? Influye, eso se va a ver con el tiempo. Pero opino que los cambios tecnológicos ya están. Ese es el tema ¿tecnología, pero hasta qué punto?

Por otra parte, hay oficios que están empezando a desaparecer, que tienden a desaparecer, incluso por la digitalización, por ejemplo la escenografía. Yo digo siempre que el maquinista que todavía vemos con el martillo colgando de su cintura, la bolsita de clavos, es un animal en extinción. La madera todavía se usa, pero se va a empezar a usar cada vez menos. Tenemos un espectáculo en este momento, donde a través de una proyección se simula la presencia de una escenografía. Apenas se necesitaron dos planos de madera para poder proyectar encima, pero ya no hizo falta construir una escenografía. Se va a dar, lentamente se va a ir dando.

DIRECTOR 2:

El de los proveedores es un gran tema. En principio hay una lucha desde lo cultural, pues también los proveedores sospechan de nosotros. Sospechan que somos irresponsables en el manejo del dinero, que somos incumplidores, y hay una tradición formada del Estado como gran deudor, prácticamente incobable, y esto lleva al proveedor a una especie de reaseguro en el precio de su oferta por vía licitatoria, que le permite, repito, asegurar que la demora le va a ser contemplada. Si tuviéramos una autonomía, una autonomía concreta, real, si tuviéramos el dinero en el bolsillo iríamos al negocio de la vuelta a proveernos de las cosas que necesitaríamos a un precio tres o cuatro veces menor al que por vía de la burocracia estamos obligados a pagar. Es escandaloso, en algunos casos es escandaloso. Pero se ha instalado, insisto, en algunos casos en la cultura y le decimos al proveedor “pero mire que le estamos pagando en los plazos establecidos”, y nos dice “no, pero bueno...” y nada. Hay una escala diferente de precios para el Estado que para el particular. Ese es uno de los beneficios que tendríamos a partir de la autogestión.

Hay que pensar también que para compras muy grandes, muchas empresas argentinas no tienen capacidad financiera, y el Estado compra determinadas cantidades y treinta días hábiles fecha factura, y se te va a 60 días, 45 / 60 días de la entrega. En general el gobierno de la ciudad en los últimos tiempos, salvo las obras, paga con mucha puntualidad.

DIRECTOR 1:

A nosotros nos resulta difícilísimo desarrollar una política de proveedores, en mi anterior gestión, que fue entre el '76 y el '89 lo lograba, ahora resulta difícilísimo, porque resulta difícilísimo comprar por los mecanismos que da el gobierno, te ruego me corrija si vos tenés otra visión. Nadie, yo a veces busco amigos, que digo "mirá, voy a comprar tal cosa" y te dicen "no, al gobierno no porque te piden" de una manera tan, y después no sirve para nada, porque si después nosotros lo miramos en el plan de obras, en el plan de obras hay empresas que han ganado las licitaciones, que han pasado todos los tamices técnicos, todos los tamices financieros, los tres últimos balances, pasaron por el BID, que teóricamente es como pasar por el Vaticano, tener la bendición del Santo Padre, y han empezado la obra y la han largado y se han ido porque no tenían más capacidad de obra, lo cual demuestra que realmente estamos montados arriba de algo que no sirve para nada. Entonces qué terminamos comprando, terminamos comprando algunas cosas por licitación, porque se puede, pero de alguna manera a proveedores ya estables, es decir, yo adjudiqué, nosotros en el complejo no tenemos utilería, alquilamos a una empresa, la única que hay en la Argentina, lo que se llama la utilería menor, La licitación del primero de enero, la empecé en octubre del año pasado, del primero de enero al 31 de diciembre, la acabamos de adjudicar en el mes de septiembre, lo arreglamos por un método que hay, porque claro está el método, te dan el veneno y el antídoto, por lo cual nos arreglamos con el antídoto que te asegura que no es transparente ni nada de nada, y luego, nosotros en el teatro tenemos una caja chica especial, con comprobantes de no más de \$ 5.000, a través de la cual compramos todo, nosotros, no sé mi amigo. Luego tenemos compras muy especiales, a ver, un vestuarista quiere dos metros de la tela que está allá, un metro de la tela que está allá, otro de la que está allá, andá a decirle al tipo "a ver dame el CUIT, dame esto..." entonces tenemos proveedores bolseros, que van y compran lo que les pedimos, y por supuesto nos sacuden también con la comisión, ¿verdad? Y ahí a veces tenemos problemas, porque cuando tenemos problemas de presupuesto, problemas de caja chica, problemas de cuotas, etc., empezamos a financiarnos a través de ellos

Entonces políticas de proveedores, nada, porque si, donde vos creés que hubo una mejor elección, que es en una obra pública, con pliegos especiales, con intervención del BID, las empresas no llegaron a avanzar porque no tenían capacidad técnica, no tenían capacidad financiera ni nada, a partir de ahí, nada, no tenemos nada, salvo la utilería menor, salvo el tipo que me da, nosotros en nuestro sistema de boletería es un servidor instalado en una empresa, salvo el tipo que me da ese servicio, porque a mí me conviene tenerlo en una empresa que da servicios a muchas, porque cuida el servidor 24 horas al día. Si a mí se me para el servidor a las diez de la noche, hasta que consigo al tipo que esté fuera de horario y todo, me muero.

DIRECTOR 2:

Yo creo que lo que va a pasar de acá a fin de año nos va a llevar a tener que tercerizar algunos servicios. No es por el cambio de gobierno, es simplemente porque hay gente que debió haberse jubilado hace años, nosotros tenemos empleados de 80 años sin jubilarse, y por todas las razones del salario en negro, no se han jubilado, pero ahora parece que está la decisión que se jubilen salvo que el gremio del Colón vuelva a conseguir otra prórroga que nos beneficie a nuestra gente. Por ejemplo sastrería, ya le vino al jubilación al jefe de sastrería, que es el mejor que hay en la Argentina. A nosotros se nos jubila una sombrerera y hay que contratarla, hay que contratar a la misma que se jubila, porque no hay otra, entonces tenés que contratar a dos personas para que vayan adquiriendo el conocimiento. Y es un agujero negro y se va la mayoría de la gente, además no hay artesanía desarrollada para trabajar en eso, no hay sombrereros, yo creo que por ahí algunas cosas nos van a llevar a la tercerización. Bueno yo tengo, repito, terceriza da la utilería, tercerizado el servicio de computación de boletería, y no mucho más. Si algún día me terminan la carpintería metálica tercerizaré la limpieza de vidrios, pero no tenemos mucho... la seguridad la asume el gobierno, pero a nosotros no nos tocó en el sorteo, así que lo tenemos nosotros. Entonces contratamos gente, pero no profesionales. Y limpieza también lo hacemos con gente nuestra. Luego tercerizamos si cosas que se nos van de las manos, el bobinado de motores, por ejemplo. No tenemos más experiencia que esa.

DIRECTOR 6:

Con respecto a la tercerización. Hay un problema de definición política que nosotros entendemos aquí. Me parece que los servicios que no tienen que ver con la producción específica del teatro, como así nosotros lo entendemos, como puede ser

limpieza, como puede ser seguridad, de transporte, del transporte de instrumentos hasta de, me parece que es bueno que se, me parece que es bueno que se tercerice. Además porque el sistema nos genera muchas dificultades, por ejemplo el de limpieza. Ingresan por el área de limpieza y después quieren progresar, y al tiempo quieren ser administrativos, entonces después estamos con el tipo, entonces después termina manejando las guías. En la época de crisis que atravesamos, mucha gente sobre calificada entraba por el área de limpieza, y bueno, ahora no tenemos gente de limpieza, es un trastorno, es muy complicado. Genera estas dificultades agregadas, ¿no? Ahora, las específicas, las que tienen que ver con el área de producción, nosotros estamos con un debate interno, creo que lo tenemos saldado, pero es muy preocupante. Creo que nosotros somos el reservorio de determinados oficios que hacen a lo que es el patrimonio cultural de la ciudad. Que se vaya o que se muera el sastrero teatral, el sombrerero, o el zapatero teatral, significa que se pierde el oficio en la Argentina, porque hemos tratado de convocar zapateros comunes y no hay ni siquiera zapateros, porque después de la gran crisis en Argentina, se terminaron. Esto está ligado también con esta cuestión de las jubilaciones que yo les decía, que en la medida que no establezcamos con los que se están por jubilar una cadena de conocimiento para los más jóvenes, estos oficios se pueden perder para siempre. Y en Argentina, no me parece que exista, no se puede tampoco tercerizar, porque no hay una gran producción de sastrería teatral, que puede pasar en los países centrales. ¿Qué ha pasado por ejemplo en Londres? En Londres están, por ejemplo, se han sacado de encima los talleres, porque eran demasiados los problemas que eran, y las relaciones laborales y los conflictos, y la... Bueno también tardaron finalmente dos años, pero se crearon especies de cooperativas que ¿qué hacen? Proveen no se qué cantidad de teatros, entonces tienen trabajo. Entonces en Buenos Aires yo noto que eso no va a existir por la característica, entonces ahí estamos en la disyuntiva de tercerizar significa una decisión política, que tiene que ver con una política cultural, ya no de servicio. Y ahí queda muy claro, por ahí alguno informática dirá, pero... o video, se podrán tercerizar algunos aspectos que son quizás tangenciales o complementarios, pero tenemos mucho cuidado porque de las específicas nos damos cuenta que estamos jugando con el patrimonio que nosotros tenemos que cuidar, y el gran desafío es cómo hacemos para que esto no se pierda y haya una transmisión de conocimiento.

DIRECTOR 3:

Habría que ver qué nos costaría tercerizar una escenografía respecto de nuestros costes internos de esa escenografía. Yo creo que saldría más barato tercerizar. Pero hace falta una revolución de carácter político para pensar en eso. No tendríamos sostén político para una decisión de ese estilo. Alguna vez hemos recurrido a la tercerización mínima y no dejó de haber protestas sindicales. Por lo pronto nos sale más barato tercerizar, en el sentido lato del término, contratar a dos carpinteros que hagan esto, que movernos dentro del ámbito interno, donde tendríamos que pagar horas extras a veces para hacerlo.

DIRECTOR 6:

Respecto al modelo de gestión en ese nivel, lo que más lleva en un teatro con tanta diversidad es la negociación de intereses contrapuestos internos. La confrontación del presupuesto de cada cuerpo, cada uno quiere cantar más o bailar más, bailar más generalmente. Nosotros tratamos de trabajar presupuesto por programa, el problema es que cuando uno eleva esta información, cuando regresa es cualquier cosa. Entonces, por más que uno ponga empeño en tratar de establecer un sistema que te permita determinar costos...porque generalmente la visión presupuestaria no es ajustar sino sacar piezas; entonces, piensan que ajustar es sacar un poco de cada uno, entonces ninguno de los programas funciona. La concepción es sacar pieza, entonces no puede funcionar ningún presupuesto por programa; después viene un presupuesto y decís 'con esto qué hago'.

DIRECTOR 1:

Yo tengo un método, yo hago un gráfico sala por sala, y tomo todo el año, en verano son solo reposiciones de éxitos; dos estrenos en sala grande y empezar a ensayar dos meses antes de terminar la anterior y eso es lo que hago en todas las salas; y hago sala grande, sala mediana y sala chica. Con esto defino un teórico artístico. Nuestro costo grande es artístico. Estimo que para el costo artístico estamos dedicando unos 5 o 6 millones de pesos.

DIRECTOR 3:

No tenemos personal artístico en relación de dependencia y que los actores los contratamos para cada espectáculo, y sí tenemos con contrato anual títeres y bailarines. En alguna época tuvimos, lo que llamábamos un elenco estable de actores que eran contratados por año, que nos permitía hacer teatro de repertorio con mucha facilidad, y

hoy no lo tenemos. De los actores se ocupa generalmente la Asociación Argentina de Actores, que en realidad se ocupa de temas puntuales, una rescisión de contrato, un atraso en algún pago, mientras le paguemos la obra social al día están tranquilos.

DIRECTOR 6:

El tema de los cuerpos estables, es una discusión que creo que nosotros la tenemos saldada. En mi opinión, para la temática que maneja el Teatro Colón no es posible otro régimen que el de planta permanente. Para lograr cierta calidad artística creo que es necesaria cierta continuidad. Una orquesta no se logra con la convocatoria con los mejores solistas en cada instrumento. Para mí no hay posibilidad normativa en la Argentina de lograr esto; luego, por los ejemplos que hemos visto, el ejemplo del Teatro Real en donde inventaron una especie de Asociación a la que contratan para decir hacia fuera que no tienen orquesta; pero después descubrieron que no tenían coro, entonces le pidieron al maestro de la asociación de la orquesta que contrate también al coro; entonces, van pasando los años y se va empezando a generar conflicto. A mí me parece que eso no se puede resolver sin conflicto y que hay que tratar de trabajar las herramientas para tratar de ser lo más eficiente posible, un sistema que a la larga va a traer conflicto. Entonces hay que mejorar todo el mecanismo de selección, de seguimiento, de perfeccionamiento, para poder mejorar las jubilaciones a tiempo y todo el bagaje legal. Si el teatro, para mí es una función que tiene el teatro, de mantener estos cuerpos. Buscar la mejor calidad como plata permanente, por momento en esta temática, no imagino la de actores. Lo que tengo que decir que los solistas y los papeles protagónicos se contratan, el Director de orquesta se contrata, incluso hasta los primeros bailarines se contratan. No se como funcionaría un elenco estable de artistas. Lo señalo porque me parece que hay diferencias entre una y otro. Miren lo que pasa, está el Colón y el Argentino de La Plata, se van turnando y no hay mucha más variedad.

El día que esto se pueda integrar, incluso en forma regional, entonces, por ahí, si se genera otra oferta, otra dinámica, puede haber otra variante, pero hoy me parece que no es viable de otra forma.

Tema 4.

El desempeño del teatro.

- a) ¿Se utilizan indicadores de control de desempeño ¿Cuáles? ¿Qué sectores del TP los elaboran? ¿la Dirección General se apoya en ellos para tomar decisiones?**
- b) Por favor, háganos saber la relación del teatro con los otros teatros públicos y con los teatros privados y alternativos**

DIRECTOR 1:

Tenemos indicadores de gestión, hemos desarrollado un modelo de tablero de comando, y tenemos el hábito de publicar los resultados todos los años de en nuestra revista, como para decirle a la comunidad 'esto hacemos'. Hay índices que cuidamos mucho, vamos viendo el desarrollo de eso, vamos viendo el tema de actores, todos quieren trabajar con actores que conocen y nosotros tratamos de forjar que por lo menos, la mitad sean actores que trabajan por primera vez con nosotros. Es un índice interesante y este año le hemos agregado comparaciones con teatro comerciales, hay un promedio de precio de entrada que este año fue para nosotros de 8 y pico y para el comercial de 30 y pico. Miramos mucho todo eso.

DIRECTOR 4:

El teatro Argentino es muy rico porque tiene una gran variedad en modos de producción y diversidad. No está limitado mínimamente al teatro público, el teatro privado es muy importante. Se llevan bien. Yo creo que no hay competencia, salvo la sana competencia de llevar más público.

DIRECTOR 2:

Carlos Rottemberg, que es el presidente de la Asociación de Empresarios Teatrales de la Argentina, dice que no hay competencia, sino que el teatro público asume cosas que ellos no pueden asumir por cuestiones comerciales. Y yo creo que con el teatro independiente tampoco hay competencia, en realidad, el teatro independiente a mi opinión modesta es un poco la cuna de los que después viene a trabajar con nosotros y son los grandes artistas del mañana. De hecho los grandes artistas han nacido por allí. En este sentido se complementan.

Por otra parte, no hay estudios que corroboren esto que hablamos, Ayer estuvo gente de la Universidad de Tandil conmigo, estamos en la idea y se que la Universidad de Buenos Aires ya empezó a hacer una investigación comparativa entre teatro público y comercial. Y estamos avanzando, espero que Argentores colabore para tener datos del teatro independiente.

DIRECTOR 1:

Como teatro público abastecemos a muchos teatros, públicos y privados en vestuario y escenografía. Si bien somos bastantes celosos a la hora de prestar y hay seguros y demás; lo alentamos, no hay una cuestión de competencia sino de complementariedad y crecimiento.

DIRECTOR 6:

Si somos funcionarios públicos y entendemos la definición de política, no debería haber competencia sino complementariedad. Si nosotros queremos mejorar la oferta cultural, que mejor que lo haga el teatro privado, para que vamos a competir. Esto llevaría a pensar a algunos que se reserva al teatro público lo marginal y lo irrealizable, pero también es cierto que hay grandes producciones que hacen los privados que no podría hacer el público. Nosotros tenemos el caso de las organizaciones líricas, que a veces ha traído artistas que el Colón no estaba en condiciones de traer, le sirve al Colón en su diversidad cultural. Por eso me parece que no es una cuestión de competencia y que hay que tratar de trabajarlo de manera de reforzar la complementariedad. Esta complementariedad puede servir, para que determinadas producciones se puedan realizar alentando al sector privado y que el sector público aporte aquellas cosas que el sector privado no puede tener; y esto tiene que estar en el marco de aquella definición política que decimos de ser socios complementarios.

DIRECTOR 3:

Creo que no hay competencia. Hay conciencia de que el teatro público tiene posibilidades que un teatro de arte no tiene. Aquí es importante también, se me ocurre ahora acotar, hay un riesgo de pérdidas paulatinas de público para un teatro, en la medida que continúe la degradación de la formación cultural, de la formación educativa. Hay demasiada gente que no estudia, hay demasiada gente ya que no puede hacer estudios ni secundarios, ni universitarios y demás; para el teatro, no para la televisión, ahí hay una

pérdida de espectadores. En algún momento dentro de veinte o treinta años nos vamos a dar cuenta de que los hemos perdido. Dicho esto, con el teatro alternativo no advierto competencia. Es vox pópuli que te digan, bueno, si esto no se hace en el Teatro San Martín no se puede hacer, y es verdad. Porque a pesar de todo tenemos más dinero que los otros teatros con inspiración cultural. A pesar de todo. No sé si el empresario privado nos mide competitivamente a nosotros.

ANEXO III

PRINCIPALES NORMAS ESPECÍFICAS

DECRETO 318/86

Teatro nacional Cervantes

Establécese la condición de autárquica a dicha entidad. Objetivos.

Bs. As., 27/03/96

VISTO lo proporcionado por el señor Secretario de Cultura, lo propuesto por el MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION, y

CONSIDERANDO:

Que es conveniente insertar el TEATRO NACIONAL CERVANTES en un marco administrativo que permita lograr eficacia y economicidad en sus áreas artísticas, técnicas y administrativas, a partir de un encuadre estructural que haga posible una mayor agilidad en su acción.

Que la condición de entidad autárquica propuesta, para un organismo de conducción participativa y plural, la que se configurara a través de un CONSEJO ASESOR HONORARIO integrado por representantes de las entidades de mayor significación del quehacer teatral argentino, es el instrumento mas adecuado para la consecución de los objetivos culturales a su cargo.

Que la nueva etapa a afrontarse será de mayor vitalidad en su gestión, a partir de la administración directa de recursos financieros, los que permitirá la promoción, apoyo y difusión mas amplia de la actividad teatral, y simultáneamente facilitara la conservación y mantenimiento de la estructura edilicia de la magnifica obra arquitectónica donde asienta su sede.

Que el servicio jurídico permanente del Ministerio de origen, la COMISION TECNICA ASESORA DE POLITICA SALARIAL DEL SECTOR PUBLICO y el COMITÉ EJECUTIVO DE CONTRALOR DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA, han tomado la intervención que les compete, expidiéndose en forma favorable.

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas por el articulo 99, inciso 1º) de la CONSTITUCION NACIONAL.

Por ello.

EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA DECRETA:

Articulo 1º- EL TEATRO NACIONAL CERVANTES desarrollara su acción como organismo descentralizado y autárquico en jurisdicción de la SECRETARIA DE CULTURA del MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION, con personería jurídica propia, con capacidad de actuar en el ámbito del derecho público y privado. Su patrimonio

estará integrado por los bienes que se le transfieran y por los que adquiriera en el futuro por cualquier título.

Artículo 2º- EL TEATRO NACIONAL CERVANTES tendrá como objetivos:

- a) Preservar, promover y difundir el arte y la técnica del género teatral, los valores artísticos teatrales nacionales y universales, como así también todo otro arte o actividad escénica que se considere pertinente acorde a la jerarquía del teatro.
- b) Fomentar y promover la dramaturgia nacional.

Artículo 3º- La autarquía artística y operativa otorgada por esta normal, faculta al TEATRO NACIONAL CERVANTES para realizar los siguientes actos:

- a) Elaborar y comunicar a las autoridades jurisdiccionales de las que depende su plan de actividades.
- b) Administrar sus recursos físicos, humanos, económicos y financieros.
- c) Celebrar contratos con personas físicas o jurídicas, del ámbito público o privado, nacionales o extranjeras.
- d) Celebrar contratos artísticos de acuerdo con las normas vigentes.
- e) Estar en juicio como actor o demandado, representado a través de la DERECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS del MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION.
- f) Realizar todo otro acto y gestión que, dentro de la esfera de su autarquía sea conducente al logro de sus objetivos y al eficaz cumplimiento de sus actividades específicas.

Artículo 4º- EL TEATRO NACIONAL CERVANTES será dirigido y administrado por UN (1) director quien ejercerá su representación legal pudiendo delegar facultades específicamente determinadas para cada caso en otros funcionarios del ente.

Art. 5º- El director del TEATRO NACIONAL CERVANTES será asistido en sus funciones por UN (1) Subdirector, quien lo reemplazara en caso de ausencia o impedimento.

Art 6º- El director y el Subdirector del TEATRO NACIONAL CERVANTES serán designados por el poder ejecutivo nacional a propuesta del secretario de Cultura, con la aprobación del MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION, y permanecerán en sus funciones por DOS (2) años, con posibilidad de continuar por otro periodo, por resolución del señor Ministro de Cultura y Educación.

Art 7º- Serán funciones del director:

- a) dictar el reglamento interno del organismo
- b) Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual general y elevarlo para su aprobación al secretario de cultura.
- c) Proponer al PODER EJECUTIVO NACIONAL el proyecto de estructura organizativa del organismo.
- d) Diseñar y planificar la programación anual de su actividad.
- e) Elevar al Secretario de Cultura la memoria anual del Teatro, acompañada de un informe de la gestión contable, financiera y patrimonial, al finalizar cada ejercicio presupuestario.

- f) Administrar los recursos humanos económicos y financieros que se le asignen, así como los provenientes del desarrollo de sus actividades.
- g) Fijar el precio de las localidades para los distintos espectáculos, y los aranceles para la prestación de otros servicios por del teatro.
- h) .
- i) Autorizar la utilización de las salas del Teatro para la realización de eventos de interés nacional o internacional, organizados por entidades oficiales o privadas.
- j) Formular y aprobar la programación de las presentaciones y giras de sus elencos y de cualquier proyecto o emprendimiento conducente para la gestión del organismo y planificar, coordinar y supervisar el cumplimiento de los mismos.

Art. 8º- Incorporanse, al ANEXO I del Decreto N° 505 del 25 de Marzo de 1991, a partir de la fecha del presente decreto, las remuneraciones de las autoridades Superiores del TEATRO NACIONAL CERVANTES que se detallan a continuación:

CARGO	SUELDO BASICO	GASTÓN DE REPRESENTACION	TOTAL
DIRECTOR	\$525	\$525	\$1050
SUBDIRECTOR	\$475	\$475	\$950

Los mencionados funcionarios tendrán derecho a la percepción del Suplemento por Función Directiva. A tales efectos se incorpora al TEATRO NACIONAL CERVANTES en el nivel 5, de acuerdo con las disposiciones de las Resoluciones Conjuntas Nros. 2552/92 y 1310/92, y 2553/92 y 1309/92 del MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION y del MINISTERIO DE ECONOMIA Y DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, respectivamente.

Art. 9º- Créase el CONCEJO ASESOR HONORARIO del TEATRO NACIONAL CERVANTES, presidido por el Director del organismo integrado por CINCO (5) miembros designados por el señor Secretario de Cultura, a propuesta de las entidades representativas del quehacer teatral nacional.

Art 10º- EL CONSEJO ASESOR HONORARIO asistirá al Director en la planificación anual del TEATRO NACIONAL CERVANTES y en todos los temas que este le requiera.

Art. 11º- Los miembros del CONSEJO ASESOR HONORARIO no percibirán remuneración ni compensación económica alguna por sus servicios, los que tendrán carácter de "ad-honorem"

Art. 12º- Transfíranse al TEATRO NACIONAL CERVANTES el personal de la Planta Permanente y de la Planta No Permanente de Personal Transitorio, dependiente de la DIRECCION NACIONAL DE ACCION CULTURAL, TEATRO Y ARTES VISUALES de la SECRETARIA DE CULTURA del MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION, conforme se detalla en los anexos I y II, respectivamente, los que forman parte integrante del presente artículo.

Art. 13º- Modificase el ANEXO IV del decreto N° 2568 del 14 de diciembre de 1993, de acuerdo al detalle obrante en la planilla anexa al presente artículo.

Art.14º- Modificase la distribución administrativa vigente del PRESUPUESTO GENERAL DE LA ADMINISTRACION NACIONAL, Inciso 1 (recursos humanos) para la Jurisdicción 70- MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION-, de conformidad con el detalle obrante en los ANEXOS que forman parte integrante del presente artículo.

Art 15º- El TEATRO NACIONAL CERVANTES elevara dentro de los NOVENTA (90) días de la presente medida, un proyecto de reformulación integral de su estructura organizativa.

Art. 16º- Los recursos operativos del TEATRO NACIONAL CERVANTES serán los siguientes:"

- a) Partidas presupuestarias asignadas por la ley de presupuestos o leyes especiales.
- b) Ingresos directos provenientes de:
 - I) Recaudaciones de boletería que se obtengan por las representaciones que se realicen en su sede y por las actuaciones de sus elencos en cualquier otro escenario.
 - II) Derechos de representación, de edición de material impreso y filmico, de transmisión y cualesquiera otra forma de difusión existente o por crearse en el futuro y del producto de ventas, locaciones u otras formas de contrataciones.
 - III) El producto y organización de concursos, giras, festivales y eventos análogos.
 - IV) Recursos obtenidos mediante la celebración de contratos onerosos de concesiones, permisos de uso, locaciones, derechos publicitarios, y ventas de espacios a estos flnés.
- c) Donaciones, legados y/o cesiones que reciba a titulo gratuito.
- d) Subvenciones que le asignen organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros.
- e) Rentas o intereses provenientes de la aplicación financiera de los recursos-
- f) Todo otro ingreso no previsto en los incisos anteriores y que se origine por la gestión autónoma del organismo.

Art. 17º- Modificase la distribución de créditos del PRESUPUESTO GENERAL DE LA ADMINISTRACION NACIONAL de la jurisdicción 70- MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION- para el ejercicio 1996, según detalle obrante en planillas anexas, las que forman parte integrante del presente artículo.

Art 18º- El MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION procederá a incorporar en el proyecto de Ley de Presupuestos para el ejercicio 1997 a TEATRO NACIONAL CERVANTES, como organismo descentralizado, en Jurisdicción del citado Ministerio.

Art 19º- Asignanse en uso al TEATRO NACIONAL CERVANTES, para el cumplimiento de sus flnés específicos, los bienes muebles e inmuebles que integran el edificio ubicado en al calle Libertad 807, 815, 821, 827, 835 y 841 en su intersección con la Avenida Córdoba 1155, 1167, 1171, 1181, 1187, 1193 y1199 de esta Capital Federal.

Art 20°- Comuníquese, publíquese, dese a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese- MENEM- Eduardo Bauzá- Jorge A. Rodríguez- Domingo F. Cavallo.

TEATRO NACIONAL CERVANTES

Decreto 1482/96

Apruébase la estructura organizativa del referido organismo autárquico.

Bs. As., 18/12/96

VISTO lo dispuesto por los Decretos N° 1545 del 31 de agosto de 1994 y el N° 318 de fecha 27 de marzo de 1996, la Resolución SFP N° 422 del 13 de setiembre de 1994, y

CONSIDERANDO:

Que por el primero de los actos mencionados se aprobó el Régimen aplicable a las estructuras organizativas fijándose los criterios básicos para su diseño, formulación, presentación y aprobación de las mismas.

Que mediante la Resolución SFP N° 422/94 se establecieron las normas complementarias de dicho decreto.

Que de acuerdo con las disposiciones del Decreto N° 318/96 se estableció la autarquía del TEATRO NACIONAL CERVANTES, determinando la formulación integral de su estructura organizativa adecuada a esta modalidad de desarrollo de las actividades de dicho teatro.

Que por lo tanto existen nuevas responsabilidades que tendrán que atenderse en las mejores condiciones a los efectos de lograr la mayor optimización de las prestaciones artísticas, sea de carácter teatral o de otras actividades en las que intervenga el teatro.

Que debe procederse a la asignación de la dotación de personal necesario en las distintas áreas, a fin de cubrir el requerimiento de recursos humanos que demanda la implementación del Decreto N° 318/96.

Que además es necesario proceder a la integración de la UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA creando en principio el cargo de su titular. Que la UNIDAD DE REFORMA Y MODERNIZACION DEL ESTADO (URyME) ha tomado la pertinente intervención.

Que la medida encuadra en las facultades otorgadas al PODER EJECUTIVO NACIONAL por el artículo 99, inciso 1) de la CONSTITUCION NACIONAL y la Ley 24.629.

Por ello,
EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA
DECRETA:

Artículo 1° — Apruébase la estructura organizativa del TEATRO NACIONAL CERVANTES, organismo autárquico, dependiente de la SECRETARIA DE CULTURA de la PRESIDENCIA DE LA NACION, de conformidad con el organigrama, objetivos, responsabilidad primaria, acciones, planta permanente y planta de personal temporario que como Anexos I, II, IIIa y IIIb forman parte integrante del presente decreto.

Art. 2° — Créase el cargo de Auditor Interno del TEATRO NACIONAL CERVANTES, de conformidad con las condiciones establecidas en el Decreto N° 971/93, sus modificatorios y complementarios.

Art. 3° — La Unidad de Auditoría Interna elevará, dentro de los TREINTA (30) días de haber asumido, el proyecto de estructura organizativa de la Unidad de Auditoría Interna correspondiente.

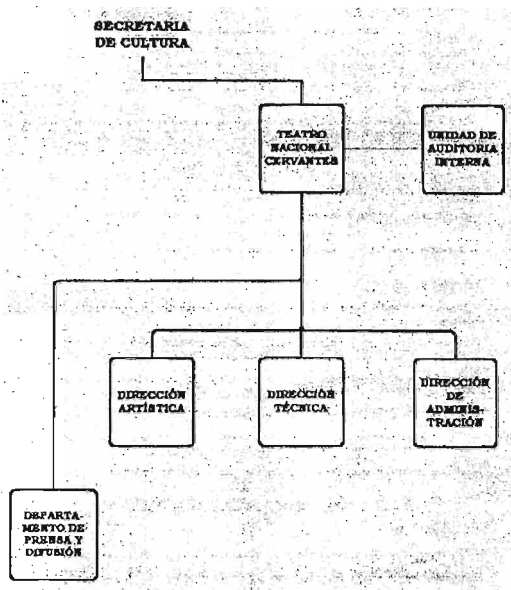
Art. 4° — Transfiérese con su correspondiente nivel y grado a los agentes de la Planta Permanente del TEATRO NACIONAL CERVANTES mencionados en el ANEXO IV a la COMISION NACIONAL DE MUSEOS y de MONUMENTOS y LUGARES HISTORICOS, al MUSEO ROCA, y a la DIRECCION NACIONAL DE ARTES respectivamente, dependientes de la SECRETARIA DE CULTURA de la PRESIDENCIA DE LA NACION.

Art. 5° — Transfiérese a los agentes de la planta permanente de la DIRECCION NACIONAL de MÚSICA de la SECRETARIA DE CULTURA de la PRESIDENCIA DE LA NACION, que se mencionan en el ANEXO V, con el mismo nivel y grado que en cada caso se indica, al TEATRO NACIONAL CERVANTES.

Art. 6° — En el plazo de TREINTA (30) días, a partir del presente, EL TEATRO NACIONAL CERVANTES deberá presentar la propuesta de estructura organizativa de las aperturas inferiores a las que se aprueban en el presente decreto, en concordancia con lo establecido por el Decreto N° 1545/94, reglamentado por la Resolución SFP N° 422/94. Hasta tanto se aprueben quedarán vigentes las unidades existentes con la asignación de los respectivos cargos con Funciones Ejecutivas.

Art. 7° — Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. — MENEM. — Jorge A. Rodríguez. — Carlos V. Corach.

ANEXO I



ANEXO II

OBJETIVOS

El Teatro Nacional Cervantes tiene como objetivo difundir el teatro nacional en el ámbito de todo el país, como así también en el exterior.

DIRECCION ARTISTICA

RESPONSABILIDAD PRIMARIA

- Asistir al Director y Subdirector del teatro en las funciones propias emergentes del cometido del teatro.
- Entender en todo lo relacionado con la actividad artística del Teatro.

ACCIONES

- Diseñar y planificar la programación anual del Teatro, ya sea del orden nacional como internacional.
- Entender en la selección de los equipos artísticos que participan en la programación del Teatro.
- Entender en las tratativas relativas a la constitución de los equipos artísticos nacionales o extranjeros.
- Planificar y hacer ejecutar los talleres, conferencias, congresos y todo otro acto que haga a la difusión teatral que proyecte el Teatro.
- Conformar comités de lectura y apoyo de obras y proyectos que se presenten a la Dirección del Teatro.

DIRECCION TECNICA

RESPONSABILIDAD PRIMARIA

- Asistir al Director y Subdirector del teatro en las funciones propias emergentes del cometido del teatro.
- Entender en todo lo relacionado con los aspectos técnicos del teatro que posibilitan la actividad artística.

ACCIONES

- Mantener los dispositivos escénicos en condiciones de operatividad.
- Supervisar la conservación y mantenimiento de los escenarios, maquinaria y utilería.
- Controlar el normal cumplimiento de la programación teatral y otras actividades.
- Mantener y preservar el taller de vestuario, confeccionando o reparando las prendas necesarias para cada escenografía.
- Participar en el control y adaptación de escenografía.
- Supervisar y controlar el manejo de los elementos de escenografía necesarios para la instalación, armado, desarmado y operación de las distintas funciones y salas.
- Controlar la provisión de los elementos necesarios para el funcionamiento de los eventos artísticos.
- Supervisar el funcionamiento de los sistemas de sonido e iluminación en cada una de las salas y en cada espectáculo que se brinde.

DIRECCION DE ADMINISTRACION

RESPONSABILIDAD PRIMARIA

- Asistir al Director y Subdirector del teatro en las funciones propias emergentes del cometido del teatro.
- Entender en todo lo relacionado con la administración directa de los recursos financieros, físicos y humanos.

ACCIONES

- Dirigir las actividades referidas a la registraciones contables y presupuestarias de los recursos y gastos.
- Coordinar y centralizar todo lo referente al mantenimiento de los bienes del teatro así como las necesidades en materia de compras y contrataciones de bienes y servicios.
- Planificar los requerimientos anuales fijando un plan de necesidades destinado a cubrir la totalidad de las exigencias de las distintas áreas de la entidad.
- Coordinar la ejecución del presupuesto anual del teatro.
- Supervisar y coordinar las acciones relacionadas con el registro y control de los bienes patrimoniales, como así también el manejo y custodia de fondos y valores.
- Efectuar cobros y pagos previo cumplimiento de normas reglamentarias.

DEPARTAMENTO DE PRENSA Y DIFUSION

ACCIONES

- Programar las acciones necesarias para optimizar la imagen del teatro en el medio artístico.
- Promocionar los espectáculos y actividades del teatro convocando a los distintos medios de difusión y organizar conferencias de prensa interiorizando a los medios de comunicación de la programación artística u otras actividades que realiza el teatro.
- Gestionar notas y reportajes para relacionar a la actividad artística y coordinar encuentros de los actores de cada espectáculo con los periodistas especializados de cada medio.

— Confeccionar semanalmente la cartelera para los distintos periódicos de mayor difusión en el país y llevar actualizado los listados e informes a la prensa.

— Organizar las visitas guiadas y promocionar los espectáculos mediante el contacto con grupos de estudiantes o jubilados.

— Promover y difundir los espectáculos hacia el interior y exterior, y asistir al teatro en sus giras. Organizar las relaciones públicas y el contacto con empresas que por canje de publicidad puedan facilitar material necesario para el funcionamiento de las distintas actividades del teatro.

ANEXO IIIa

PLANTA PERMANENTE

JURISDICCION: Presidencia de la Nación

SECRETARIA: Secretaría de Cultura

Entidad: Teatro Nacional Cervantes

Programa: 38

Actividad: 08

UNIDAD ORGANIZATIVA	NIVEL E/E	SUBTOTAL	TOTAL
DIRECTOR GENERAL	1	1	1
SUBDIRECTOR GENERAL	1	1	1
AUDITOR INTERNO	1	1	1
TOTALES	3	3	3

PLANTA PERMANENTE

JURISDICCION: Presidencia de la Nación

SECRETARIA: Secretaría de Cultura

Entidad: Teatro Nacional Cervantes

Programa: 38

Actividad: 08

ESCALAFON: 993/91

UNIDAD ORGANIZATIVA	A	B	C	D	E	F	TOTALES
DIRECCION GENERAL	-	-	2	-	-	-	2
DIRECCION ARTISTICA	-	1	-	-	1	-	2
DIRECCION TECNICA	-	1	1	8	17	1	26
DIRECCION ADMINISTRATIVA	-	1	1	8	10	5	25
PTO. PRENSA Y DIFUSION	-	-	-	2	1	-	3
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA	-	-	1	-	1	-	2
TOTALES	-	3	5	18	30	6	62

ANEXO IIIb

PLANTA PERMANENTE

JURISDICCION: Presidencia de la Nación

SECRETARIA: Secretaría de Cultura

Entidad: Teatro Nacional Cervantes

Programa: 38
 Actividad: 08
 ESCALAFON: 993/91

UNIDAD ORGANIZATIVA	NOMBRE Y DESCRIPCION DEL PUESTO	NIVEL	CANTIDAD CARGOS	TOTALES
DIRECCION ARTISTICA	PRODUCTOR EJECUTIVO	B-0	1	1
	INTERPRETE PROTAGONICO	B-0	3	3
	INTERPRETE COPROTAGONICO	C-0	5	5
	INTERPRETE ASISTENTE DE PRODUCCION	D-0	5	5
		D-0	3	3
DIRECCION TECNICA	JEFE DE ESCENARIO	D-0	1	1
	EXCENOGRAFO	D-0	1	1
	TECNICO DE SONIDO	D-0	2	2
	TECNICO DE ILUMINACION	D-0	1	1
	MAQUINISTA	D-0	2	2
	VESTIDORA	E-0	2	2
	AUXILIAR DE ILUMINACION	E-0	1	1
	AUXILIAR MAQUINISTA	E-0	1	1
	MAQUINISTA DE ESCENOGRAFIA	F-0	2	2
DIRECCION ADMINISTRATIVA	CARPINTERO	D-0	1	1
	ASISTENTE DE ADMINISTRACION	D-0	5	5
	ASISTENTE BOLETERIA	D-0	1	1
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	E-0	1	1
	ASISTENTE DE TESORERIA	E-0	3	3
	SEGURIDAD Y CONTROL	E-0	3	3
	MANTENIMIENTO	E-0	3	3
	ACOMODADORES	F-0	2	2
	MAYORDOMIA			
PUNTO DE PRENSA Y DIFUSION	COORDINADOR	C-0	1	1
	ASISTENTE DE PRENSA	D-0	2	2
	PROMOTORA	E-0	1	1
	AUXILIAR DE PROMOCION	F-0	1	1
TOTALES			55	55

DECRETO N° 994

Deroga el Decreto N° 2.568/00 y el artículo 11 del Decreto N° 2.138/01. Secretario de

Cultura: se lo faculta para aprobar contrataciones artístico-culturales. Modifica el artículo 2º del Decreto Nº 2.196/03

Buenos Aires, 8 de julio de 2005.

Visto el Decreto Nº 2.568-GCABA/00 (B.O. Nº 1118), modificado por el artículo 11 del Decreto Nº 2.138-GCABA/01 (B.O. Nº 1355) y el Decreto Nº 2.196-GCABA/03 (B.O. Nº 1823) y el Expediente Nº 31.056/05 y;

CONSIDERANDO:

Que mediante dicha normativa se dispuso una reglamentación específica para los contratos artístico-culturales que deben celebrarse en el ámbito de la Secretaría de Cultura, atendiendo a las particularidades que en la materia se registran en la referida jurisdicción; Que en dicho marco, el/la titular de la Secretaría de Cultura se encuentra facultado/a para aprobar, dentro de la disponibilidad presupuestaria de su jurisdicción, contrataciones artístico-culturales suscriptas, bajo los regímenes de locación de servicios o de obra, por los Subsecretarios o Directores Generales de dicha Secretaría o por los/las titulares de las Direcciones Planetario "Galileo Galilei" e Instituto Histórico de la Ciudad de Buenos Aires, por un monto máximo de hasta pesos cien mil (\$ 100.000) anuales por cada contrato;

Que la citada Secretaría manifiesta la necesidad de incrementar la suma indicada, atento la experiencia recogida al respecto en los últimos tiempos, abonada por la participación de artistas extranjeros de reconocida trayectoria, en el marco de la programación prevista para los distintos espectáculos, así como por el incremento de los valores de las contrataciones de que se trata;

Que se entiende procedente hacer lugar al requerimiento en cuestión, dictando a su vez un acto administrativo que actualice la normativa que rige este tipo de vínculos en la Secretaría de Cultura; Por ello y en uso de las facultades conferidas por el art. 104 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires,

**EL JEFE DE GOBIERNO
DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES
DECRETA:**

Artículo 1º - Deróganse el Decreto Nº 2.568-GCABA/00 y el artículo 11 del Decreto Nº 2.138-GCABA/01.

Artículo 2º - Facúltase al/la titular de la Secretaría de Cultura para aprobar, dentro de la disponibilidad presupuestaria de su jurisdicción, contrataciones artístico-culturales suscriptas, bajo los regímenes de locación de servicios o de obra, por los Subsecretarios o Directores Generales de dicha Secretaría o por los/las titulares de las Direcciones Planetario "Galileo Galilei" e Instituto Histórico de la Ciudad de Buenos Aires, por un monto máximo de hasta pesos ciento cincuenta mil (\$ 150.000) anuales por cada contrato.

Artículo 3º - A los fines del presente, se entienden por contratos de obra o de servicios artístico-culturales aquellos exclusivamente celebrados para la producción de actividades que conforman servicios públicos finales y pueden identificarse con acciones específicas que ejecuta cada Unidad de Organización de la Secretaría de Cultura, incluyendo los

espectáculos teatrales, musicales, de ballet y líricos, los festivales, los conciertos, las exposiciones, las conferencias y las actividades académicas afines a la materia.

Artículo 4° - Los actos administrativos que se dicten en función de lo dispuesto en el artículo 2° del presente, están sujetos, en lo que no se contradiga con lo aquí establecido, a lo prescripto en el régimen general de contrataciones de servicios y de obra de este Gobierno.

Artículo 5° - Modifícase el artículo 2° del Decreto N° 2.196-GCABA/03, el que queda redactado a tenor del siguiente texto:

"Los reconocimientos de las prestaciones certificadas según lo establecido en el precedente artículo 1°, no pueden superar la suma de los pesos tres mil (\$ 3.000) mensuales por persona, a excepción de aquellos originados en las prestaciones artístico-culturales contempladas en el régimen específico dictado para el ámbito de la Secretaría de Cultura".

Artículo 6° - Lo dispuesto en el presente tiene vigencia para las prestaciones iniciadas a partir del 1° de enero del corriente año.

Artículo 7° - El presente decreto es refrendado por el señor Secretario de Cultura, por la señora Secretaria de Hacienda y Finanzas y por el señor Jefe de Gabinete

Artículo 8° - Dése al Registro, publíquese en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires, comuníquese a la Secretaría de Cultura, a la Dirección General de Contaduría. Cumplido, archívese. **IBARRA - López - Albamonte - Fernández**

APRUEBASE EL REGLAMENTO DE TRABAJO PARA EL PERSONAL DEL TEATRO COLÓN, SUSCRITO ENTRE LA COMISIÓN DE RELACIONES LABORALES DEL G.C.A.B.A. Y S.U.T.E.C.B.A., MEDIANTE EL ACTA XV DEL 14/2/2002

Buenos Aires, 15 de julio de 2002.

Visto los artículos 66, 77, 79 y 80 de la Ley de Relaciones Laborales en la Administración Pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Ley N° 471; B.O.C.B.A. N° 1026), los Decretos N° 4.859/78 (B.M. N° 15.835) y N° 7.771/75 (B.M. N° 15.169), y

CONSIDERANDO:

Que el artículo 66 de la Ley citada establece que los estatutos particulares mantendrán su vigencia hasta tanto las partes celebren un convenio colectivo de trabajo; Que por el artículo 77 se enuncian los niveles de negociación, estableciendo un ámbito general o sectorial articulados al mismo;

Que el artículo 79 del mismo ordenamiento enuncia las materias que pueden ser incorporadas a la negociación;

Que con fecha 25 de octubre de 2001, fue suscripta el Acta N° XII entre el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, representado por integrantes de la Comisión de Relaciones Laborales, y el Sindicato Único de Trabajadores del Estado de la Ciudad de Buenos Aires, en el marco de la negociación colectiva de conformidad a lo previsto sobre el particular en la Ley N° 471, por la cual se acordó, entre otras cuestiones, requerir a la Subcomisión del Teatro Colón la elaboración, en un plazo de 60 días, de un Reglamento de Trabajo para el Teatro Colón que sustituya al vigente desde el año 1978;

Que en consecuencia la Subcomisión Teatro Colón con fecha 16 de enero de 2002, eleva a la Comisión Central de Negociación el proyecto de Reglamento de Trabajo para el Teatro Colón para su revisión y aprobación;

Que la citada Comisión Central dicta con fecha 14 de febrero del corriente año el Reglamento de Trabajo para el Teatro Colón en consideración a las definiciones y motivaciones que en el Acta N° XV se exponen;

Que por lo establecido en el artículo 80 de la Ley N° 471, resulta necesario dictar el acto administrativo por el cual se instrumente el acuerdo referido;

Que en consideración a lo expuesto resulta necesario derogar las partes pertinentes del Decreto N° 4.859/78 que sean de aplicación al Teatro Colón, como asimismo derogar el Decreto N° 7.771/75;

Por ello, y en ejercicio de las atribuciones y deberes conferidos por los artículos 102 y 104 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires,

EL JEFE DE GOBIERNO DE LA CIUDAD
AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES
DECRETA:

Artículo 1° — Instrumentese el Reglamento de Trabajo para el Teatro Colón que fuera dictado entre el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, representado por integrantes de la Comisión de Relaciones Laborales, y representantes del Sindicato Único de Trabajadores del Estado de la Ciudad de Buenos Aires, a través del Acta N° XV suscripta el día 14 de febrero de 2002, que como Anexo forma parte integrante del presente.

Artículo 2º — Declárase excluido de los alcances del Decreto N° 4.859/78 (B.M. N° 15.835) al personal que se desempeña en el Teatro Colón.

Artículo 3º — Derógase el Decreto N° 7.771/75 (B.M. N° 15.169) y toda norma que se oponga al Reglamento de Trabajo para el Teatro Colón que como Anexo se aprueba por el artículo 1º del presente.

Artículo 4º — El presente Decreto será refrendado por los señores Secretarios de Cultura, de Hacienda y Finanzas y por el señor Jefe de Gabinete.

Artículo 5º — Dése al Registro, publíquese en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires y para su conocimiento y demás efectos, comuníquese a la Procuración General de la Ciudad de Buenos Aires conforme el artículo 11 del Decreto N° 698/GCBA/96 y su modificatorio y las Direcciones Generales de Recursos Humanos dependiente de la Secretaría de Hacienda y Finanzas y Teatro Colón dependiente de la Secretaría de Cultura. Cumplido, archívese. **IBARRA - Telerman - Pesce - Fernández**

ANEXO

NEGOCIACIÓN COLECTIVA COMISIÓN CENTRAL ACTA N° XV

En Buenos Aires, a los 14 días del mes de febrero de 2002, siendo las 11 horas se reúnen en representación de la Comisión de Relaciones Laborales los Sres. Carlos Luis Ulrich; Beatriz Fontana, Javier Slodky, Rubén Cortina y en representación de SUTECBA los Sres. Patricio Datarmini, Alejandro Amor, Genaro Trovato, Humberto Saldaneri, Orlando V. Novara.

Abierto el acto las partes acuerdan considerar y acordar sobre el reglamento de trabajo acordado por la subcomisión del Teatro Colón que fuera constituida en el Acta N° IX del 20 de julio de 2001 y que llega a consideración de esta Comisión Central por el expediente N°

Vistos los antecedentes y luego aportes e intercambio de opiniones se precede a dictar el siguiente:

Reglamento de Trabajo para el Teatro Colón

Definiciones

El presente es un instrumento al servicio del funcionamiento del Teatro Colón, cuyo propósito es sustentar una producción artística de alta calidad y jerarquía, incrementar la cantidad de funciones y representaciones con destino a un público cada vez mayor y una mejora en la eficiencia productiva, a través de potenciar sus recursos humanos y productivos.

Este instrumento respeta la especificidad de las relaciones laborales propias de una institución como el Teatro Colón dentro del marco general de empleo público del Gobierno de la Ciudad e incorpora prácticas habituales en los grandes teatros líricos del mundo que se entienden convenientes incluir. De esta manera, se suplanta las regulaciones laborales precedentes, dictadas a cualquier nivel y época por la ex Municipalidad de Buenos Aires de acuerdo a lo establecido en el artículo 66 de la Ley 471. En tal sentido se establece un marco que contempla y resguarda los derechos y obligaciones de los trabajadores que fueran establecidos en la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Ley 471, de Relaciones Laborales en la Administración Pública. Asimismo establece las facultades y competencias de la administración para dirigir, organizar, programar y difundir las actividades de una institución del prestigio artístico, como el Teatro Colón.

Fuentes de Regulación

Art. 1° - Las relaciones laborales entre los trabajadores alcanzados por el presente Reglamento y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se rigen por:

a) La Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires;

b) La Ley 471;

c) El Decreto que aprueba el presente y las normas que se dicten en su ejercicio ajustadas a los principios de proporcionalidad y razonabilidad sin desvirtuar su espíritu .
Disposiciones generales

Art. 2° - Decláranse comprendidos en el presente reglamento, el personal que se desempeña en los cuerpos escenotécnicos y de servicios auxiliares y los integrantes de los cuerpos artísticos del Teatro Colón.

Art. 3° - El Teatro Colón dispondrá el funcionamiento de cada uno de los cuerpos artísticos, escenotécnicos y de servicios auxiliares de acuerdo a fundadas necesidades funcionales y de programación. Tal facultad podrá ser ejercida siempre que no signifique el traslado de personal hacia otra repartición del Gobierno de la Ciudad y cuidando de no alterar la profesión u oficio de cada uno de sus integrantes.

Art. 4° - Los espectáculos realizados por el Teatro Colón que se transmitan oficialmente por medios de comunicación masiva, a través de grabaciones y/o ediciones de cualquier tipo, no devengarán retribución adicional alguna para el personal.

Art. 5° - Los espectáculos brindados por el Teatro Colón destinados al público tienen el carácter de servicio público, sin perjuicio del pleno respeto a los derechos como así también del cumplimiento de las obligaciones tanto del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como de los trabajadores del Teatro Colón.

Art. 6° - Las reglas para la solución pacífica de conflictos y los procedimientos para la negociación entre el Teatro Colón y los trabajadores son los establecidos en la Ley 471.

Art. 7° - El Teatro Colón establecerá un régimen que asegure el derecho de información y consulta para los representantes de los trabajadores alcanzados por el presente.

Art. 8° - El personal comprendido en el presente goza de las licencias, justificaciones y franquicias establecidas en la Ley 471. Si el período de receso del Teatro supera los lapsos de licencia, el personal quedará a disposición del mismo una vez concluida la respectiva licencia anual ordinaria.

Art. 9° - Las normas disciplinarias del personal comprendido en el presente son las establecidas en la Ley 471 y las normas dictadas en su ejercicio.

Art. 10 - El personal comprendido en el presente Reglamento gozará de un día de descanso semanal, el que se fijará en domingo o lunes según las necesidades de servicio. La programación de espectáculos los días lunes deberá restringirse a conciertos. Son días feriados y no laborables los establecidos en las normas vigentes.

Art. 11 - Son horas extraordinarias las que realiza el personal al margen de la carga horaria semanal, originadas únicamente por un mayor volumen de trabajo transitorio o por la

necesidad de cumplimentar una tarea en un tiempo determinado, al no haber podido ser razonablemente prevista y será retribuidas conforme las normas vigentes que sobre el particular dicte el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Art. 12 - El personal comprendido en el presente deberá prestar servicios en el interior del país o en el extranjero en espectáculos organizados por el Teatro Colón y en el que éste participe oficialmente. Los agentes percibirán viáticos, que serán liquidados por día completo, incluyendo los traslados. La retribución de los mismos se rige por las normas vigentes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. El personal que deba efectuar giras será notificado con una anticipación no menor de 30 días, salvo imprevistos o casos de fuerza mayor.

Art. 13 - El personal deberá utilizar las prendas de vestir, uniformes que se establezcan y elementos de seguridad que serán suministradas por el Teatro Colón dos veces al año. También proveerá las herramientas y demás útiles de trabajo, quedando éstos a cargo del personal escenotécnicos y bajo su exclusiva responsabilidad.

Art. 14 - El personal deberá encontrarse en sus respectivos lugares de trabajo en condiciones de comenzar sus tareas en la hora fijada para la iniciación de las mismas conforme el procedimiento previsto en los artículos 25 y 34 del presente. En el caso de los músicos, deberán encontrarse con sus instrumentos en condiciones de comenzar de inmediato su labor, los integrantes del ballet deberán estar vestidos y maquillados según el indumento que corresponda, dejando establecido que tal obligación es extensible al Coro cuando se trate de ensayos pregenerales, generales y funciones.

Art. 15 - Se garantiza a todos los agentes comprendidos en el presente igualdad de trato y, por lo tanto, no se realizan discriminaciones en función de sexo, raza, religión u orientación política. Las consideraciones de tipo artísticas propias de la actividad que realiza el Teatro Colón no constituyen actos discriminatorios.

Art. 16 - Dentro de los 30 días de la entrada en vigencia del presente se integrará una Comisión Laboral de Interpretación. Dicha comisión estará integrada por dos (2) representantes de los trabajadores y dos (2) representantes por parte del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires quienes deberán concurrir con poderes y representatividad suficiente como así también con la idoneidad requerida y estará llamada a intervenir cuando:

- a) Surjan dudas en la interpretación del presente;
- b) Con carácter obligatorio cuando se suscite un conflicto colectivo;
- c) Proceder a la revisión del presente cuando la modalidad de las tareas o las actividades tenidas en vista sufrieran modificaciones significativas, debiendo los convocantes adelantar al resto de los miembros de la Comisión el proyecto de reforma que propone fundamentando los hechos que los motivaren. Toda revisión del presente será consensuada en el seno de esta Comisión;
- d) Elaborar un reglamento en materia de ingresos, concursos, cobertura transitoria de vacantes, giras y cualquier otro tema que de común acuerdo se decidiera reglamentar.

Art. 17 - Conforme lo establece el artículo el artículo 95 de la Ley 471, cuando una situación no pueda ser resuelta por la aplicación de la normativa vigente ni por lo dispuesto en el presente se iniciará una etapa de conciliación. Mientras se instrumente el procedimiento previsto se retrotraerá la situación objeto de conflicto al estado anterior al

momento de haberse originado el mismo, no pudiendo suspenderse la continuidad del servicio.

Art. 18 - Se dispone la creación de una Comisión de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo. Esta Comisión estará integrada por representantes de los trabajadores y del Teatro Colón, y será la encargada de proponer las mejoras necesarias en las condiciones de seguridad e higiene del medio ambiente laboral y de formular recomendaciones para la instrumentación de programas dirigidos a evitar accidentes de trabajo.

Art. 19 - Se instrumentarán los mecanismos necesarios que permitan establecer un régimen de desarrollo de la carrera para todo el personal del Teatro Colón, con participación sindical, teniendo en miras los principios que sobre el particular establece la Ley 471, conjuntamente con las características diferenciales que por su propia naturaleza poseen las actividades del organismo.

Disposiciones particulares

Escenotécnicos y servicios auxiliares

Art. 20 - El personal perteneciente a los cuerpos escenotécnicos y de servicios auxiliares recibirá y deberá cumplir con las instrucciones emanadas de autoridad competente para impartirlas.

En el marco de lo establecido en el artículo 36 de la Ley 471 el personal escenotécnico y de servicios auxiliares, por fundadas razones de servicio, garantizará la continuidad de los trabajos cubriendo en forma transitoria toda función de mayor o menor jerarquía en caso de ausencia por cualquier motivo de sus titulares cuidando de no alterar la profesión u oficio. Para este propósito el Teatro Colón proveerá la asistencia formativa que facilite la capacitación individual y potencie las aptitudes profesionales para afrontar toda innovación tecnológica.

Art. 21 - El personal escenotécnico y de servicios auxiliares del Teatro Colón cumplirá sus labores mediante prestaciones individuales en los horarios que en cada caso se determine, de acuerdo con las efectivas necesidades de servicios, las que serán de 36 horas semanales de labor, dejando establecido que la jornada normal de trabajo será de seis (6) horas diarias, pudiendo el Teatro Colón aumentar la jornada de labor ordinaria hasta en (2) horas diarias mas. El Teatro Colón organizará la prestación de servicios de forma tal que garantice la eficiente utilización de los talleres y del equipamiento disponible. Se podrá convenir, con participación de la Comisión Laboral de Interpretación, un régimen de prestaciones diarias y/o mensuales de carga variable que mantenga a lo largo del año calendario un promedio de 144 horas mensuales de labor. Las mismas serán comunicadas de acuerdo a lo establecido en el artículo 25.

Art. 22 - El Personal de Conducción, responsable de los cuerpos escenotécnicos y de servicios auxiliares, organizará sus horarios de servicio teniendo en vistas las necesidades que requiera la producción y programación de los espectáculos artísticos así como la dotación existente en cada área de trabajo, en el marco de lo establecido en el artículo 36 de la Ley 471, cuidando de distribuir el trabajo en forma equitativa entre el personal afectado a cada tarea.

Art. 23 - Se entiende por Personal de Conducción a los efectos del presente las personas que se encuentren designadas en los cargos de 1er y 2do jefe y supervisores, que tengan la responsabilidad de dirigir, organizar y supervisar las acciones necesarias tendientes al cumplimiento de las órdenes de trabajo impartidas.

Art. 24 - Cuando se realicen ensayos generales o funciones, el personal afectado al turno realizará las tareas de desmontaje y acondicionamiento del material como así también de los elementos utilizados para esa función.

Art. 25 - Los turnos y horarios de los cuerpos escenotécnicos y de servicios auxiliares se comunicarán por medio de una Orden Semanal antes del último servicio de la semana, salvo caso de imprevistos o fuerza mayor. El Teatro Colón podrá disponer de cambios en los horarios que fueran comunicados en la Orden Semanal, sobre la base de fundadas necesidades de servicio comunicando tal circunstancia con una antelación no menor de 24 horas dentro del sistema de turnos establecido.

Art. 26 - Entre la terminación de las tareas del día y el comienzo de las del día siguiente para cada trabajador mediará un plazo de 12 horas. Cuando las necesidades del servicio lo exijan y en forma extraordinaria, dicho lapso podrá reducirse a 10 horas. La banda horaria abarcará desde las 08 hasta la 01 hora, en los siguientes turnos:

De 8 horas a 14 horas;

De 13 horas a 19 horas;

De 18 horas a 24 horas;

De 19 horas a 1 hora.

De 8 horas a 21 horas los días domingos

Art. 27 - Cuando el personal tenga acreditados uno o mas francos compensatorios tendrá derecho a solicitar alguno(s) de ellos. El personal de conducción podrá atorgarlos si habiendo evaluado las necesidades de servicios éstas lo permitiesen. Si el franco compensatorio proviniese de una prestación realizada el día de descanso semanal el trabajador tenderá derecho a solicitar hacer uso de esa franquicia, a partir del primer día hábil de la semana subsiguiente, sujeto a razones de servicio. Los francos compensatorios no utilizados podrán acumularse.

Cuerpos Estables

Art. 28 - Los cuerpos artísticos estables del Teatro Colón son el de Ballet, el Coro, los Maestros Internos y las Orquestas Estable y Filarmónica de Buenos Aires.

Art. 29 - Los deberes y obligaciones del personal perteneciente a los Cuerpos son las derivadas de las respectivas especialidades artísticas. La pertenencia a los cuerpos artísticos implica la sujeción a las instrucciones emanadas de la autoridad competente en orden a la mejor prestación artística en funciones para el público, ensayos, repeticiones y toda otra rutina propia de cada cuerpo.

Art. 30 - La incorporación y validación del personal de los Cuerpos Artísticos se sujetará al régimen de concurso abierto, de acuerdo a lo establecido en el artículo 2º de la Ley 471.

Art. 31 - La permanencia en cualquiera de los Cuerpos Estables se sujetará al mantenimiento, por parte de sus integrantes, de las cualidades psicofísicas que permitan el desempeño de sus respectivas especialidades artísticas. En caso de pérdida de las mismas, avalado por una evaluación técnica, el Teatro Colón resolverá acerca de la reasignación de tareas acordes con la disminución de rendimiento observada, en caso de no ser posible tal reubicación, podrá disponer su traslado del Cuerpo Estable, previo aseguramiento de otro destino en dependencias del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que resguarden la aptitud artística, en concordancia con los derechos establecidos en la Ley 471.

Art. 32 - Para desarrollar las actividades que le son propias, el personal de los Cuerpos Artísticos cumplirán una labor de once (11) prestaciones individuales semanales, las que comprenderán una jornada máxima de 6 horas diarias o 34 horas semanales. Los Cuerpos Estables no podrán realizar más de dos (2) prestaciones diarias, con una duración máxima de tres (3) horas cada una, pudiéndose extender a cuatro (4) horas (ensayo refundido) para los ensayos de conjunto, pre-generales y generales, tomándose esta prestación como única en el día. A los efectos del cumplimiento de las prestaciones señaladas en el párrafo anterior, los Cuerpos Artísticos serán divisibles.

Art. 33 - Entre la terminación de las tareas del día y el comienzo de las del día siguiente mediará para cada integrante del cuerpo un lapso de 12 horas.

Art. 34 - Las prestaciones de los Cuerpos se comunicarán por medio de una Orden Semanal. Las actividades fijadas en la Orden Semanal podrán ser modificadas en cualquier momento por medio de una Orden del Día, sobre la base de las necesidades del servicio, debiendo ser comunicada con 24 horas de antelación.

Orquesta Estable

Art. 35 - En el marco de lo establecido en el artículo 32 del presente, la banda horaria diurna para ensayos de conjunto, pre-generales y generales será de : 13 horas a 17 horas y la nocturna de: 20 a las 0 horas de martes a sábado. Se podrá extender el horario en el caso de ensayos pre-generales, generales o funciones de obras que, por su excesiva duración, así lo requieran. En el caso de los ensayos ordinarios, la banda horaria diurna será de 13:30 horas a 16:30 horas y la nocturna será de 20:30 a 23:30 horas de martes a sábado. El día domingo, el horario de iniciación de tareas será a partir de las 11 horas ó a partir de la 17 horas, sólo para ensayos generales o funciones. El Teatro Colón podrá disponer los cambios de horarios necesarios, cuando razones de programación u organización así lo requieran. La comunicación se realizará mediante el procedimiento previsto en el artículo 34 del presente.

Orquesta Filarmónica de Buenos Aires

Art. 36 - La banda horaria diurna será a partir de las: 9:30 horas a 13:30 horas y la nocturna será de: 20 horas a 0 horas. El día domingo a las 11 o 17 horas, sólo para ensayos generales o funciones. El Teatro Colón podrá disponer los cambios de horarios necesarios, cuando razones de programación, imprevistos o caso de fuerza mayor así lo requieran. La comunicación se realizará mediante el procedimiento previsto en el artículo 34 del presente.

Disposiciones varias para las Orquestas

Art. 37 - El Teatro Colón, a través de cada uno de los Directores de sus respectivos cuerpos, adoptará un régimen que establezca las obligaciones del personal que no tiene participación en una representación determinada ("sin parte"), y del personal que no necesita participar de un ensayo ("no convocado"), de acuerdo a los requerimientos de la programación artística.

Art. 38 - Las siguientes disposiciones son de aplicación al personal perteneciente a las Orquestas:

- a) El ser integrante de las orquestas no es impedimento para que el músico ejecutante pueda ser convocado para actuar como solista;
- b) Los músicos ejecutantes tendrán la obligación de reemplazar a cualquier integrante de la orquesta en caso de ausencia o impedimento dentro de la familia o fila del instrumento respectivo, teniendo derecho al cobro de la diferencia de cargo si correspondiere.
- c) Los músicos ejecutantes pertenecientes a las orquestas estable y filarmónica deberán proveer los instrumentos correspondientes a las partes que por partitura les corresponda ejecutar, quedando facultado el Teatro Colón a establecer las excepciones de acuerdo con los casos particulares que se presenten.

Maestros internos

Art. 39 - La banda horaria para la iniciación de tareas del Cuerpo será fijado para cada uno de sus integrantes en la Orden del Día respectiva y por el procedimiento establecido en el artículo 34 del presente.

Coro estable

Art. 40 - En el marco de lo establecido en el artículo 32 del presente, la banda horaria diurna para ensayos de conjunto, pre-generales y generales será de : 13 horas a 17 horas y la nocturna de: 20 a las 0 horas de martes a sábado. Se podrá extender el horario en el caso de ensayos pre-generales, generales o funciones de obras que, por su excesiva duración, así lo requieran. En el caso de los ensayos ordinarios, la banda horaria diurna será de 13:30 horas a 16:30 horas y la nocturna será de 20:30 a 23:30 horas de martes a sábado. El día domingo, el horario de iniciación de tareas será a partir de las 11 horas ó a partir de la 17 horas, sólo para ensayos generales o funciones. El Teatro Colón podrá disponer los cambios de horarios necesarios, cuando razones de programación u organización así lo requieran. La comunicación se realizará mediante el procedimiento previsto en el artículo 34 del presente.

Art. 41 - El Teatro Colón, a través de cada uno de los Directores de sus respectivos cuerpos, establecerá las obligaciones del personal que no tiene participación en una representación determinada ("sin parte"), del personal que no necesita participar de un ensayo ("sin actividad"), de acuerdo a los requerimientos de la programación artística.

Art. 42 - Todo integrante del Cuerpo de Coro puede ser convocado por el Teatro Colón para actuar como solista, teniendo especial cuidado de no afectar el rendimiento artístico del cuerpo y de cada uno de sus integrantes.

Art. 43 - Los integrantes del Coro deberán participar en las situaciones escénicas cuando las mismas sean artísticamente necesarias, aún cuando en esas secuencias no tengan parte vocal asignada, no estando obligados a realizar prestaciones individuales consideradas de figurantes de escena.

Art. 44 - Los integrantes del Coro Estable estarán obligados a cantar de memoria en el idioma en que se representa la obra. Cuando este no sea castellano, italiano, francés o alemán el Teatro Colón proveerá con la suficiente antelación la asistencia idiomática correspondiente.

Ballet Estable

Art. 45 - La prestación de cada uno de los integrantes del ballet podrá ser diversa conforme las características de individualidad de la misma. El horario semanal podrá ser distribuido sobre un máximo de 11 prestaciones semanales y un máximo de 2 prestaciones diarias. Los 10' de descanso por hora de labor será utilizados de común acuerdo con la Dirección del Ballet teniendo en miras estrictas razones de servicio. La comunicación se realizará mediante el procedimiento previsto en el artículo 34 del presente.

Art.46 - La banda horaria diurna de iniciación de las tareas será a las 11 horas a 17 horas y la nocturna será a partir de las 20 horas a las 0:30 horas. Los días domingo la prestación será para ensayo general o función, comenzando a las 11 horas ó 17 horas.

Art. 47 - El Teatro Colón, a través de cada uno de los Directores de sus respectivos cuerpos, adoptará un régimen que establezca las obligaciones del personal que no tiene participación en una representación determinada ("sin parte"), del personal que no necesita participar de un ensayo ("no convocado"), de acuerdo a los requerimientos de la programación artística.

Art. 48 - El Teatro Colón podrá disponer la realización de clases de estudio para los integrantes del Ballet, las mismas tendrán carácter voluntario y su duración podrá ser de hasta 1,30 horas dictándose antes del comienzo del primer servicio del día. Las clases también podrán tener carácter obligatorio cuando la Dirección del Ballet entienda que razones de servicio así lo ameritan, en este caso las mismas se iniciarán al comienzo de la primera prestación diurna y formarán parte de la jornada de trabajo.

Art. 49 - Los integrantes del Ballet deberán actuar en los roles que el Teatro Colón establezca, percibiendo una remuneración adicional en concepto de diferencia de rol por cada prestación que realicen.

Art. 50 - Los solistas y demi solistas deberán actuar como bailarines de fila en caso de que las necesidades de servicio así lo determinen.

Anexo - Decreto N° 720/GCABA/2002 (continuación)

Art. 51 - El Cuerpo de Cantantes Líricos mantendrán el régimen laboral preexistente.
C. L. Ulrich - B. Fontana - J. Slódky - R. Cortina (por la Comisión de Relaciones Laborales) - **P. Datarmini - A. Amor - G. Trovato - E. Pistoletti - H. Saldarini** (por SUTECBA)

REGIMEN DE CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACION NACIONAL

Decreto 1023/2001

Régimen General. Contrataciones Públicas Electrónicas. Contrataciones de Bienes y Servicios. Obras Públicas. Disposiciones Finales y Transitorias.

Bs. As., 13/8/2001

VISTO el expediente N° 004/2001 del Registro de la SUBSECRETARIA DE LA GESTION PUBLICA dependiente de la SECRETARIA PARA LA MODERNIZACION DEL ESTADO de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS, por el cual tramita la aprobación del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional y la Ley N° 25.414, y

CONSIDERANDO:

Que por la ley citada en el VISTO el HONORABLE CONGRESO DE LA NACION delegó en el PODER EJECUTIVO NACIONAL, hasta el 1° de marzo del año 2002, el ejercicio de atribuciones legislativas en materias determinadas de su ámbito de administración y resultantes de la emergencia pública.

Que, en todos los casos, las facultades delegadas tienden a fortalecer la competitividad de la economía o a mejorar la eficiencia de la Administración Nacional.

Que, conforme surge del artículo 1° apartado II inciso e) de dicha ley, ésta, entre otros aspectos, tiene por objeto dar continuidad a la desregulación económica, derogando o modificando normas de rango legislativo de orden nacional que perjudiquen la competitividad de la economía.

Que el incremento de la eficiencia en la gestión de las contrataciones estatales reviste un carácter estratégico por su impacto en el empleo, en la promoción del desarrollo de las empresas privadas y en la competitividad sistémica.

Que el crecimiento competitivo en el actual contexto económico requiere que, tanto el sector público como el privado, adquieran, internalicen y utilicen de manera intensiva los nuevos conocimientos, metodologías y tecnologías.

Que durante los CUARENTA Y CINCO (45) AÑOS sucedidos desde el dictado de la Ley de Contabilidad se fue poniendo de manifiesto, en forma creciente, su falta de adecuación a las cambiantes condiciones del contexto, siendo las circunstancias actuales sustancialmente diferentes a las existentes en la época de su entrada en vigencia.

Que, en este orden de ideas, resulta pertinente sustituir los artículos 55 al 63 del Decreto Ley N° 23.354 de fecha 31 de diciembre de 1956, ratificado por la Ley N° 14.467, vigente en función de lo establecido por el inciso a) del Artículo 137 de la Ley 24.156.

Que, tanto la evolución operada en dicho contexto, cuanto en las funciones propias del Poder Administrador llevaron, en su momento, al dictado de la Ley de Administración Financiera N° 24.156, en la cual se dispuso que el PODER EJECUTIVO NACIONAL debía presentar al Congreso un proyecto de Ley de Contrataciones del Estado, habiéndose presentado sucesivos proyectos de ley para regular las contrataciones públicas, no alcanzando ninguno de ellos sanción legislativa.

Que dado el tiempo transcurrido sin que se alcanzara el objetivo propuesto y habida cuenta de los propósitos que inspiraron el dictado de la Ley N° 25.414, resulta procedente el dictado de una norma superadora del texto contenido en el del Capítulo VI de la Ley de Contabilidad adecuando, asimismo, el régimen de la Ley Nacional de Obras Públicas N° 13.064.

Que los artículos 55 a 63 del Capítulo VI de la Ley de Contabilidad, relativos a las contrataciones estatales, vigentes en función de lo dispuesto por el artículo 137 inciso a) de la Ley N° 24.156, resultan en diversos casos contrarios al objeto que deben cumplir dichas contrataciones en relación con el propósito de incrementar la competitividad global de la economía nacional.

Que las diversas previsiones del artículo 56 de la Ley de Contabilidad no posibilitan la utilización de métodos competitivos, afectando la transparencia de los procedimientos de selección.

Que los plazos de anticipación fijados por el artículo 62 de la Ley resultan harto exiguos e impiden una adecuada concurrencia y competencia.

Que a los efectos de dotar a la norma que se dicta de una amplia base consensual la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS, a través de la SECRETARIA DE COORDINACION GENERAL, con el apoyo de la OFICINA ANTICORRUPCION dependiente del MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS, y de la OFICINA NACIONAL DE CONTRATACIONES organizó una serie de consultas tanto en el ámbito de la Administración como en el del sector privado de la economía, así como también con los organismos internacionales con los que la Nación mantiene vínculos.

Que, con el propósito de adecuar la normativa a las posibilidades del desarrollo científico y tecnológico operado en materia de comunicaciones e informática, se ha incluido un capítulo destinado a posibilitar las transacciones electrónicas, abriendo el camino hacia la previsible evolución que tendrán dichas materias en un futuro cercano.

Que resulta necesaria la supresión de regímenes especiales aprobados por ley, a los efectos de dar uniformidad a los procedimientos de selección que emplean los distintos organismos, eliminándose así la limitación que significa, para la concurrencia de oferentes, la necesidad de conocer cada uno de los regímenes previo a la presentación de las ofertas, lo que encarece los costos de presentación y, en consecuencia, los precios que paga el Estado por los bienes y servicios que recibe.

Que dicha uniformidad debe comprender, también, a los sistemas de identificación de bienes y servicios utilizados por los diversos organismos, de manera que la misma información sea utilizada por los proveedores y todas las jurisdicciones y entidades, e incorporada de una única manera en el sistema integrado de información financiera.

Que el presente régimen de contrataciones tiene como meta acompañar la política de Estado en materia de transparencia y de lucha contra la corrupción.

Que el Servicio Jurídico Permanente de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS y la PROCURACION DEL TESORO DE LA NACION han tomado la intervención que les compete.

Que la presente medida se dicta en virtud de las atribuciones conferidas por el artículo 1° inciso II, apartado e) de la Ley N° 25.414.

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA
DECRETA:

TITULO I

DISPOSICIONES COMUNES

CAPITULO I

REGIMEN GENERAL

Artículo 1° — OBJETO. El Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional, tendrá por objeto que las obras, bienes y servicios sean obtenidos con la mejor tecnología proporcionada a las necesidades, en el momento oportuno y al menor costo posible, como así también la venta de bienes al mejor postor, coadyuvando al desempeño eficiente de la

Administración y al logro de los resultados requeridos por la sociedad. Toda contratación de la Administración Nacional se presumirá de índole administrativa, salvo que de ella o de sus antecedentes surja que está sometida a un régimen jurídico de derecho privado.

Art. 2° — AMBITO DE APLICACION. El presente régimen será de aplicación a los procedimientos de contratación en los que sean parte las jurisdicciones y entidades comprendidas en el inciso a) del artículo 8° de la Ley N° 24.156.

Art. 3° — PRINCIPIOS GENERALES. Los principios generales a los que deberá ajustarse la gestión de las contrataciones, teniendo en cuenta las particularidades de cada una de ellas, serán:

- a) Razonabilidad del proyecto y eficiencia de la contratación para cumplir con el interés público comprometido y el resultado esperado.
- b) Promoción de la concurrencia de interesados y de la competencia entre oferentes.
- c) Transparencia en los procedimientos.
- d) Publicidad y difusión de las actuaciones.
- e) Responsabilidad de los agentes y funcionarios públicos que autoricen, aprueben o gestionen las contrataciones.
- f) Igualdad de tratamiento para interesados y para oferentes

Desde el inicio de las actuaciones hasta la finalización de la ejecución del contrato, toda cuestión vinculada con la contratación deberá interpretarse sobre la base de una rigurosa observancia de los principios que anteceden.

Art. 4° — CONTRATOS COMPRENDIDOS. Este régimen se aplicará a los siguientes contratos:

- a) Compraventa, suministros, servicios, locaciones, consultoría, alquileres con opción a compra, permutas, concesiones de uso de los bienes del dominio público y privado del Estado Nacional, que celebren las jurisdicciones y entidades comprendidas en su ámbito de aplicación y a todos aquellos contratos no excluidos expresamente.
- b) Obras públicas, concesiones de obras públicas, concesiones de servicios públicos y licencias.

Art. 5° — CONTRATOS EXCLUIDOS. Quedarán excluidos los siguientes contratos:

- a) Los de empleo público.
- b) Las compras por caja chica.
- c) Los que se celebren con estados extranjeros, con entidades de derecho público internacional, con instituciones multilaterales de crédito, los que se financien, total o parcialmente, con recursos provenientes de esos organismos, sin perjuicio de la aplicación de las disposiciones del presente Régimen cuando ello así se establezca y de las facultades de fiscalización sobre ese tipo de contratos que la Ley N° 24.156 confiere a los Organismos de Control.
- d) Los comprendidos en operaciones de crédito público.

Art. 6° — PROGRAMACION DE LAS CONTRATACIONES. Cada unidad ejecutora de programas o proyectos formulará su programa de contrataciones ajustado a la naturaleza de sus actividades y a los créditos asignados en la Ley de Presupuesto de la Administración Nacional.

Art. 7° — NORMATIVA APLICABLE. Las contrataciones se regirán por las disposiciones de este régimen, por su reglamentación, por las normas que se dicten en su

consecuencia, por los Pliegos de Bases y Condiciones y por el contrato o la orden de compra según corresponda.

Art. 8° — OBSERVACIONES AL PROYECTO DE PLIEGO. Cuando la complejidad o el monto de la contratación lo justifique, a juicio de la autoridad competente, el llamado deberá prever un plazo previo a la publicación de la convocatoria, para que los interesados formulen observaciones al proyecto de pliego de bases y condiciones particulares, conforme lo determine la reglamentación.

Art. 9° — TRANSPARENCIA. La contratación pública se desarrollará en todas sus etapas en un contexto de transparencia que se basará en la publicidad y difusión de las actuaciones emergentes de la aplicación de este régimen, la utilización de las tecnologías informáticas que permitan aumentar la eficiencia de los procesos y facilitar el acceso de la sociedad a la información relativa a la gestión del Estado en materia de contrataciones y en la participación real y efectiva de la comunidad, lo cual posibilitará el control social sobre las contrataciones públicas.

Art. 10. — ANTICORRUPCION. Será causal determinante del rechazo sin más trámite de la propuesta u oferta en cualquier estado de la licitación o de la rescisión de pleno derecho del contrato dar u ofrecer dinero o cualquier dádiva a fin de que:

- a) Funcionarios o empleados públicos con competencia referida a una licitación o contrato hagan o dejen de hacer algo relativo a sus funciones.
- b) O para que hagan valer la influencia de su cargo ante otro funcionario o empleado público con la competencia descrita, a fin de que éstos hagan o dejen de hacer algo relativo a sus funciones.
- c) Cualquier persona haga valer su relación o influencia sobre un funcionario o empleado público con la competencia descrita, a fin de que éstos hagan o dejen de hacer algo relativo a sus funciones.

Serán considerados sujetos activos de esta conducta quienes hayan cometido tales actos en interés del contratista directa o indirectamente, ya sea como representantes administradores, socios, mandatarios, gerentes, factores, empleados, contratados, gestores de negocios, síndicos, o cualquier otra persona física o jurídica.

Las consecuencias de estas conductas ilícitas se producirán aun cuando se hubiesen consumado en grado de tentativa.

Art. 11. — FORMALIDADES DE LAS ACTUACIONES. Deberán realizarse mediante el dictado del acto administrativo respectivo, con los requisitos establecidos en el artículo 7° de la Ley N° 19.549 y sus modificatorias, como mínimo las siguientes actuaciones, sin perjuicio de otras que por su importancia así lo hicieren necesario:

- a) La convocatoria y la elección del procedimiento de selección.
- b) La aprobación de los Pliegos de Bases y Condiciones Particulares.
- c) La declaración de que el llamado hubiere resultado desierto o fracasado.
- d) La preselección de los oferentes en la licitación con etapa múltiple.
- e) La aplicación de penalidades y sanciones a los oferentes o cocontratantes.
- f) La aprobación del procedimiento de selección y la adjudicación
- g) La determinación de dejar sin efecto el procedimiento.
- h) La revocación de los actos administrativos del procedimiento de contratación.
- i) La suspensión, resolución, rescisión, rescate o declaración de caducidad del contrato

Art. 12. — FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LA AUTORIDAD ADMINISTRATIVA. La autoridad administrativa tendrá las facultades y obligaciones establecidas en este régimen, sin perjuicio de las que estuvieren previstas en la legislación específica, en sus reglamentos, en los pliegos de bases y condiciones, o en la restante documentación contractual.

Especialmente tendrá:

a) La prerrogativa de interpretar los contratos, resolver las dudas que ofrezca su cumplimiento, modificarlos por razones de interés público, decretar su caducidad, rescisión o resolución, y determinar los efectos de éstas. Los actos administrativos que dicten en consecuencia tendrán los caracteres y cualidades otorgados por el artículo 12 de la Ley 19.549. La facultad de modificación deberá ser utilizada en forma razonable; cuando la modificación exceda en un VEINTE POR CIENTO (20%) en más o en menos del monto total del contrato, y la misma no sea aceptada por el cocontratante, el contrato deberá ser declarado extinguido sin culpa de las partes. Las ampliaciones no podrán exceder del TREINTA Y CINCO POR CIENTO (35%) del monto total del contrato, aun con consentimiento del cocontratante.

La revocación, modificación o sustitución de los contratos por razones de oportunidad, mérito o conveniencia, no generará derecho a indemnización en concepto de lucro cesante;

b) El poder de control, inspección y dirección de la respectiva contratación;

c) La facultad de imponer penalidades de las previstas en el presente Régimen a los oferentes y a los cocontratantes, cuando éstos incumplieren sus obligaciones.

d) La prerrogativa de proceder a la ejecución directa del objeto del contrato, cuando el cocontratante no lo hiciera dentro de plazos razonables, pudiendo disponer para ello de los bienes y medios del cocontratante incumplidor.

e) La facultad de inspeccionar las oficinas y los libros que estén obligados a llevar los cocontratantes.

Art. 13. — FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LOS COCONTRATANTES. Sin perjuicio de las facultades y obligaciones previstas en la legislación específica, en sus reglamentos, en los pliegos de bases y condiciones, o en la restante documentación contractual, el cocontratante tendrá:

a) El derecho a la recomposición del contrato, cuando acontecimientos extraordinarios o impre visibles de origen natural, tornen excesivamente onerosas las prestaciones a su cargo.

b) La obligación de ejecutar el contrato por sí, quedando prohibida la cesión o subcontratación, salvo consentimiento expreso de la autoridad administrativa, en cuyo caso el cocontratante cedente continuará obligado solidariamente con el cesionario por los compromisos emergentes del contrato.

Para ello se deberá verificar que el cesionario cumpla con todos los requisitos de la convocatoria al momento de la cesión.

c) La obligación de cumplir las prestaciones por sí en todas las circunstancias, salvo caso fortuito o fuerza mayor, ambos de carácter natural, o actos o incumplimientos de autoridades públicas nacionales o de la contraparte pública, de tal gravedad que tornen imposible la ejecución del contrato.

Art. 14. — RESPONSABILIDAD. Los funcionarios que autoricen, aprueben o gestionen las contrataciones serán responsables por los daños que por su dolo, culpa o negligencia causaren al Estado Nacional con motivo de las mismas.

Art. 15. — CRITERIO DE SELECCION. La adjudicación deberá realizarse en favor de la oferta más conveniente para el organismo contratante, teniendo en cuenta el precio, la calidad, la idoneidad del oferente y demás condiciones de la oferta.

Cuando se trate de la compra de un bien o de la contratación de un servicio estandarizado o de uso común cuyas características técnicas puedan ser inequívocamente especificadas e identificadas, se entenderá, en principio, como oferta más conveniente, la de menor precio. En materia de preferencias se estará a lo que disponga la normativa vigente en cada caso.

Art. 16. — ELEGIBILIDAD. La información obrante en bases de datos de organismos públicos sobre antecedentes de las personas físicas o jurídicas que presenten ofertas será considerada a fin de determinar la elegibilidad de las mismas. Se desestimarán, con causa, las presentaciones u ofertas de aquellas que exhiban reiterados incumplimientos de sus obligaciones, en las condiciones que establezca la reglamentación.

Art. 17. — SUBSANACION DE DEFICIENCIAS. El principio de concurrencia de ofertas no deberá ser restringido por medio de recaudos excesivos, severidad en la admisión de ofertas o exclusión de éstas por omisiones intranscendentes, debiéndose requerir a los oferentes incursos en falta las aclaraciones que sean necesarias, dándoseles la oportunidad de subsanar deficiencias insustanciales, no pudiendo alterar los principios de igualdad y transparencia establecidos en el artículo 3º de este régimen, de acuerdo a lo que establezca la reglamentación.

Art. 18. — REVOCACION DE LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION. La comprobación de que en un llamado a contratación se hubieran omitido los requisitos de publicidad y difusión previa, en los casos en que la norma lo exija, o formulado especificaciones o incluido cláusulas cuyo cumplimiento sólo fuera factible por determinado interesado u oferente, de manera que el mismo esté dirigido a favorecer situaciones particulares, dará lugar a la revocación inmediata del procedimiento, cualquiera fuere el estado de trámite en que se encuentre, y a la iniciación de las actuaciones sumariales pertinentes.

Art. 19. — CONTROL DEL PROCEDIMIENTO CONTRACTUAL. Toda persona que acredite fehacientemente algún interés, podrá en cualquier momento tomar vista de las actuaciones referidas a la contratación, con excepción de la información que se encuentre amparada bajo normas de confidencialidad, desde la iniciación de las actuaciones hasta la extinción del contrato, exceptuando la etapa de evaluación de las ofertas. La negativa infundada a dar vista de las actuaciones se considerará falta grave por parte del funcionario o agente al que corresponda otorgarla. La vista del expediente no interrumpirá los plazos.

Art. 20. — PERFECCIONAMIENTO DEL CONTRATO. Los contratos quedarán perfeccionados en el momento de notificarse la orden de compra o de suscribirse el instrumento respectivo, en los plazos y con las modalidades que determine la reglamentación.

Las jurisdicciones o entidades podrán dejar sin efecto el procedimiento de contratación en cualquier momento anterior al perfeccionamiento del contrato, sin lugar a indemnización alguna en favor de los interesados u oferentes.

CAPITULO II CONTRATACIONES PÚBLICAS ELECTRONICAS

Art. 21. — CONTRATACIONES EN FORMATO DIGITAL Las contrataciones comprendidas en este régimen podrán realizarse en formato digital firmado digitalmente, utilizando los procedimientos de selección y las modalidades que correspondan. También podrán realizarse en formato digital firmado digitalmente los contratos previstos en el artículo 5° del presente.

Las jurisdicciones y entidades comprendidas en el artículo 2° estarán obligadas a aceptar el envío de ofertas, la presentación de informes, documentos, comunicaciones, impugnaciones y recursos relativos a los procedimientos de contratación establecidos en este régimen, en formato digital firmado digitalmente, conforme lo establezca la reglamentación.

Se considerarán válidas las notificaciones en formato digital firmado digitalmente, en los procedimientos regulados por el presente.

Deberá considerarse que los actos realizados en formato digital firmados digitalmente cumplen con los requisitos del artículo 8° de la Ley N° 19.549, su modificatoria y normas reglamentarias, en los términos establecidos en las disposiciones referentes al empleo de la firma digital en el Sector Público Nacional, las que se aplicarán, en el caso de las contrataciones incluidas en los artículos 4° y 5° de este régimen, aun a aquellos actos que produzcan efectos individuales en forma directa.

Los documentos digitales firmados digitalmente tendrán el mismo valor legal que los documentos en soporte papel con firma manuscrita, y serán considerados como medio de prueba de la información contenida en ellos.

Art. 22. — REGULACION. La reglamentación establecerá la regulación integral de las contrataciones públicas electrónicas, en particular el régimen de publicidad y difusión, lo referente al proceso electrónico de gestión de las contrataciones, los procedimientos de pago por medios electrónicos, las notificaciones por vía electrónica, la automatización de los procedimientos, la digitalización de la documentación y el expediente digital.

TITULO II

DISPOSICIONES ESPECIALES

CAPITULO I

CONTRATACIONES DE BIENES Y SERVICIOS

Art. 23. — ORGANIZACION DEL SISTEMA. El sistema de contrataciones se organizará en función del criterio de centralización de las políticas y de las normas y de descentralización de la gestión operativa.

Los órganos del sistema y sus respectivas funciones serán:

a) El Organismo Rector será la Oficina Nacional de Contrataciones o el organismo que en el futuro la reemplace, el que tendrá por función proponer políticas de contrataciones y de organización del sistema, proyectar normas legales y reglamentarias, dictar normas aclaratorias, interpretativas y complementarias, elaborar el pliego único de bases y condiciones generales, diseñar e implementar un sistema de información, ejercer la supervisión y la evaluación del diseño y operatividad del sistema de contrataciones y aplicar las sanciones previstas en el artículo 29, inciso b) del presente régimen; y

b) Las unidades operativas de contrataciones funcionarán en las jurisdicciones y entidades aludidas en el artículo 2° del presente y tendrán a su cargo la gestión de las contrataciones.

Art. 24. — SELECCION DEL COCONTRATANTE. La selección del cocontratante para la ejecución de los contratos contemplados en el artículo 4° de este régimen se hará por

regla general mediante licitación pública o concurso público, según corresponda, por aplicación del inciso a) apartados 1. y 2. del artículo 25.

La selección del cocontratante mediante subasta pública, licitación o concurso abreviados, o contratación directa sólo será procedente en los casos expresamente previstos en los incisos b), c) y d) del artículo 25, respectivamente.

Las contrataciones podrán realizarse con modalidades, conforme con su naturaleza y objeto, las que serán establecidas en la reglamentación.

En todos los casos deberán cumplirse, en lo pertinente, las formalidades establecidas por el artículo 11 del presente régimen, bajo pena de nulidad.

Art. 25. — PROCEDIMIENTOS DE SELECCION. Los procedimientos de selección serán:

a) LICITACION O CONCURSO PUBLICOS. La licitación o el concurso serán públicos cuando el llamado a participar esté dirigido a una cantidad indeterminada de posibles oferentes con capacidad para obligarse y será aplicable cuando el monto estimado de la contratación supere el mínimo que a tal efecto determine la reglamentación, sin perjuicio del cumplimiento de los demás requisitos que exijan los pliegos.

1. El procedimiento de licitación pública se realizará de acuerdo con el monto que fije la reglamentación y cuando el criterio de selección del cocontratante recaiga primordialmente en factores económicos.

2. El procedimiento de concurso público se realizará de acuerdo con el monto que fije la reglamentación y cuando el criterio de selección del cocontratante recaiga primordialmente en factores no económicos, tales como la capacidad técnico-científica, artística u otras, según corresponda.

b) SUBASTA PUBLICA. Este procedimiento podrá ser aplicado en los siguientes casos:

1. Compra de bienes muebles, inmuebles, semovientes, incluyendo dentro de los primeros los objetos de arte o de interés histórico, tanto en el país como en el exterior.

Este procedimiento será aplicado preferentemente al de contratación directa previsto por el apartado 2. del inciso d) de este artículo, en los casos en que la subasta fuere viable, en las condiciones que fije la reglamentación.

2. Venta de bienes de propiedad del Estado Nacional.

c) LICITACION O CONCURSO ABREVIADOS. La licitación o el concurso serán abreviados cuando el llamado a participar esté dirigido exclusivamente a proveedores que se hallaren inscriptos en la base de datos que diseñará, implementará y administrará el Organó Rector, conforme lo determine la reglamentación, y serán aplicables cuando el monto estimado de la contratación no supere al que aquélla fije al efecto. También serán consideradas las ofertas de quienes no hubiesen sido invitados a participar.

d) CONTRATACION DIRECTA. La selección por contratación directa se utilizará en los siguientes casos:

1. Cuando de acuerdo con la reglamentación no fuere posible aplicar otro procedimiento de selección y el monto presunto del contrato no supere el máximo que fije la reglamentación.

2. La realización o adquisición de obras científicas, técnicas o artísticas cuya ejecución deba confiarse a empresas, artistas o especialistas que sean los únicos que puedan llevarlas a cabo. Se deberá fundar la necesidad de requerir específicamente los servicios de la persona física o jurídica respectiva. Estas contrataciones deberán establecer la responsabilidad propia y exclusiva del cocontratante, quien actuará inexcusablemente sin relación de dependencia con el Estado Nacional.

3. La contratación de bienes o servicios cuya venta fuere exclusiva de quienes tengan privilegio para ello o que sólo posea una determinada persona física o jurídica, siempre y

cuando no hubieren sustitutos convenientes. Cuando la contratación se fundamente en esta disposición deberá quedar documentada en las actuaciones la constancia de tal exclusividad mediante el informe técnico correspondiente que así lo acredite. Para el caso de bienes, el fabricante exclusivo deberá presentar la documentación que compruebe el privilegio de la venta del bien que elabora.

La marca no constituye de por sí causal de exclusividad, salvo que técnicamente se demuestre la inexistencia de sustitutos convenientes.

4. Cuando una licitación haya resultado desierta o fracasada y se efectuare un nuevo llamado, deberán modificarse los Pliegos de Bases y Condiciones Particulares. Si esta licitación también resultare desierta o fracasare, podrá realizarse la contratación directa, utilizando el Pliego de Bases y Condiciones Particulares del segundo llamado.

5. Cuando probadas razones de urgencia o emergencia que respondan a circunstancias objetivas impidan la realización de otro procedimiento de selección en tiempo oportuno, lo cual deberá ser debidamente acreditado en las respectivas actuaciones, y deberá ser aprobado por la máxima autoridad de cada jurisdicción o entidad.

6. Cuando el PODER EJECUTIVO NACIONAL haya declarado secreta la operación contractual por razones de seguridad o defensa nacional, facultad ésta excepcional e indelegable.

7. Cuando se trate de reparaciones de maquinarias, vehículos, equipos o motores cuyo desarme, traslado o examen previo sea imprescindible para determinar la reparación necesaria y resultare más oneroso en caso de adoptarse otro procedimiento de contratación. No podrá utilizarse la contratación directa para las reparaciones comunes de mantenimiento de tales elementos.

8. Las contrataciones entre reparticiones públicas o en las que tenga participación mayoritaria el ESTADO NACIONAL. En estos casos quedará prohibida la subcontratación del objeto.

En las contrataciones directas en las que corresponda efectuar invitaciones, de acuerdo con la reglamentación, también serán consideradas las ofertas de quienes no hubiesen sido invitados a participar.

Art. 26. — CLASES DE LICITACIONES Y CONCURSOS PUBLICOS. Podrán efectuarse licitaciones y concursos públicos de las siguientes clases:

a) DE ETAPA UNICA O MULTIPLE.

1. La licitación o el concurso públicos serán de etapa única cuando la comparación de las ofertas y de las calidades de los oferentes se realice en un mismo acto.

2. Cuando las características específicas de la prestación, tales como el alto grado de complejidad del objeto o la extensión del término del contrato lo justifiquen, la licitación o el concurso públicos deberán instrumentarse bajo la modalidad de etapa múltiple. La licitación o el concurso públicos serán de etapa múltiple cuando se realicen en DOS (2) o más fases la evaluación y comparación de las calidades de los oferentes, los antecedentes empresariales y técnicos, la capacidad económico-financiera, las garantías, las características de la prestación y el análisis de los componentes económicos de las ofertas, mediante preselecciones sucesivas. En todos los casos en que se utilice esta variante, la presentación de los sobres respectivos será simultánea. Sólo se procederá a abrir los sobres correspondientes a las ofertas económicas de aquellos oferentes que hubieran sido precalificados.

b) NACIONALES O INTERNACIONALES.

1 La licitación o el concurso serán nacionales cuando la convocatoria esté dirigida a interesados y oferentes cuyo domicilio o sede principal de sus negocios se encuentre en el país, o tengan sucursal en el país, debidamente inscripta.

2. La licitación o el concurso serán internacionales cuando, por las características del objeto o la complejidad de la prestación, la convocatoria se extienda a interesados y oferentes del exterior, revistiendo tal carácter aquellos cuya sede principal de sus negocios se encuentre en el extranjero, y no tengan sucursal debidamente registrada en el país.

Art. 27. — PERSONAS HABILITADAS PARA CONTRATAR. Podrán contratar con la Administración Nacional las personas físicas o jurídicas con capacidad para obligarse que no se encuentren comprendidas en las disposiciones del artículo 28 y que se encuentren incorporadas a la base de datos que diseñará, implementará y administrará el órgano Rector, en oportunidad del comienzo del período de evaluación de las ofertas, en las condiciones que fije la reglamentación.

La inscripción previa no constituirá requisito exigible para presentar ofertas.

Art. 28. — PERSONAS NO HABILITADAS. No podrán contratar con la Administración Nacional:

- a) Las personas físicas o jurídicas que se encontraren sancionadas en virtud de las disposiciones previstas en los apartados 2. y 3. del inciso b) del artículo 29 del presente.
- b) Los agentes y funcionarios del Sector Público Nacional y las empresas en las cuales aquéllos tuvieren una participación suficiente para formar la voluntad social, de conformidad con lo establecido en la Ley de Ética Pública, N° 25.188.
- c) Los fallidos, concursados e interdictos, mientras no sean rehabilitados.
- d) Los condenados por delitos dolosos, por un lapso igual al doble de la condena.
- e) Las personas que se encontraren procesadas por delitos contra la propiedad, o contra la Administración Pública Nacional, o contra la fe pública o por delitos comprendidos en la Convención Interamericana contra la Corrupción.
- f) Las personas físicas o jurídicas que no hubieran cumplido con sus obligaciones tributarias y previsionales, de acuerdo con lo que establezca la reglamentación.
- g) Las personas físicas o jurídicas que no hubieran cumplido en tiempo oportuno con las exigencias establecidas por el último párrafo del artículo 8° de la Ley N° 24.156.

Art. 29. — PENALIDADES Y SANCIONES. Los oferentes o cocontratantes podrán ser pasibles de las siguientes penalidades y sanciones:

a) PENALIDADES.

1. Pérdida de la garantía de mantenimiento de la oferta o de cumplimiento del contrato.
2. Multa por mora en el cumplimiento de sus obligaciones.
3. Rescisión por su culpa.

b) SANCIONES. Sin perjuicio de las correspondientes penalidades los oferentes o cocontratantes podrán ser pasibles de las siguientes sanciones, en los supuestos de incumplimiento de sus obligaciones:

1. Apercibimiento
2. Suspensión.
3. Inhabilitación.

A los efectos de la aplicación de las sanciones antes mencionadas, los organismos deberán remitir al Órgano Rector copia fiel de los actos administrativos firmes mediante los cuales hubieren aplicado penalidades a los oferentes o cocontratantes.

Art. 30. — OBSERVACIONES E IMPUGNACIONES. La reglamentación deberá prever cuáles actuaciones podrán ser susceptibles de observaciones o impugnaciones, el trámite que se dará a ellas y los requisitos para su procedencia formal. Toda observación, impugnación, reclamo o presentación similar que se efectúe fuera de lo previsto en la

reglamentación no tendrá efectos suspensivos y se tramitará de acuerdo a lo que determine dicha reglamentación.

Art. 31. — GARANTIAS. Para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones los oferentes y adjudicatarios deberán constituir garantías o contra-garantías por anticipos otorgados por la Administración Nacional, en las formas y por los montos que establezca la reglamentación o los pliegos, con las excepciones que aquélla determine.

Art. 32. — PUBLICIDAD Y DIFUSION. La convocatoria a presentar ofertas en las licitaciones y concursos públicos que no se realicen en formato digital, deberá efectuarse mediante la publicación de avisos en el órgano oficial de publicación de los actos de gobierno por el término de DOS (2) días, con un mínimo de VEINTE (20) días corridos de antelación a la fecha fijada para la apertura, computados a partir del día siguiente a la última publicación.

En los casos de contrataciones que por su importancia, complejidad u otras características lo hicieran necesario, deberán ampliarse los plazos de antelación fijados, en las condiciones que determine la reglamentación.

Cuando se trate de licitaciones o concursos internacionales, deberán disponerse las publicaciones pertinentes en países extranjeros, con una antelación que no será menor a CUARENTA (40) días corridos, en la forma y con las modalidades que establezca la reglamentación.

La invitación a presentar ofertas en las licitaciones y concursos abreviados deberá efectuarse con un mínimo de SIETE (7) días corridos de antelación a la fecha fijada para la apertura, en las condiciones que fije la reglamentación, y complementarse mediante la exhibición de la convocatoria, el pliego de bases y condiciones particulares y las especificaciones técnicas en carteleras o carpetas ubicadas en lugares visibles del organismo contratante, cuyo ingreso sea irrestricto para los interesados en consultarlos.

Todas las convocatorias, cualquiera sea el procedimiento de selección que se utilice, se difundirán por INTERNET u otro medio electrónico de igual alcance que lo reemplace, en el sitio del Órgano Rector, en forma simultánea, desde el día en que se les comience a dar publicidad por el medio específico que se establezca en el presente o en la reglamentación, o desde que se cursen invitaciones, hasta el día de la apertura, con el fin de garantizar el cumplimiento de los principios generales establecidos en el artículo 3° de este régimen.

Con el fin de cumplir el principio de transparencia, se difundirán por INTERNET, en el sitio del Órgano Rector, las convocatorias, los proyectos de pliegos correspondientes a contrataciones que la autoridad competente someta a consideración pública, los pliegos de bases y condiciones, el acta de apertura, las adjudicaciones, las órdenes de compra y toda otra información que la reglamentación determine.

Quedan exceptuadas de la obligación de difusión en todas las etapas del procedimiento, las contrataciones directas encuadradas en el apartado 6 del inciso d) del artículo 25 y de difusión de la convocatoria las de los apartados 5, para los casos de emergencia, y 8.

CAPITULO II OBRAS PUBLICAS

Art. 33. — MODIFICACION DEL ARTICULO 9° DE LA LEY 13.064. Modifícase el artículo 9° de la Ley Nacional de Obras Públicas N° 13.064, el que quedará redactado de la siguiente manera:

"Sólo podrán adjudicarse las obras públicas nacionales en licitación pública. Quedan exceptuadas de la solemnidad de la licitación pública y podrán ser licitadas privadamente o contratadas en forma directa, las obras comprendidas en los siguientes casos:

- a) Cuando el costo de la obra no exceda del monto que establezca el Poder Ejecutivo Nacional.
- b) Cuando los trabajos que resulten indispensables en una obra en curso de ejecución, no hubiesen sido previstos en el proyecto ni pudieran incluirse en el contrato respectivo. El importe de los trabajos complementarios antedichos no excederá de los límites que fije el Poder Ejecutivo Nacional.
- c) Cuando los trabajos de urgencia reconocida o circunstancias imprevistas demandaren una pronta ejecución que no dé lugar a los trámites de la licitación pública, o para la satisfacción de servicios de orden social de carácter impostergable;
- d) Cuando la seguridad del Estado exija garantía especial o gran reserva;
- e) Cuando para la adjudicación resulte determinante la capacidad artística o técnico científica, la destreza o habilidad o la experiencia particular del ejecutor del trabajo o cuando éste se halle amparado por patente o privilegios o los conocimientos para la ejecución sean poseídos por una sola persona o entidad;
- f) Cuando realizada una licitación pública, no haya habido proponente o no se hubiera hecho oferta admisible;
- g) Los demás casos previstos en el Capítulo I del Título II del régimen de contrataciones de la Administración Nacional, en tanto no se opongan a las disposiciones del presente.

Art. 34. — MODIFICACION DE LOS ARTICULOS 4, 11 Y 17 DE LA LEY N° 13.064. Dispónese el reemplazo de los términos "remate" y "subasta" por la expresión "licitación pública" en los artículos 4, 11 y 17 de la Ley N° 13.064.

Art. 35. — APLICACION DEL TITULO I. Las disposiciones del Título I del presente régimen serán aplicables a los contratos de Obras Públicas regulados por la Ley N° 13.064, en tanto no se opongan a sus prescripciones.

TITULO III DISPOSICIONES FINALES Y TRANSITORIAS

Art. 36. — MODIFICACION DEL ARTICULO 7° DE LA LEY N° 19.549 Y SUS MODIFICATORIAS. Modifícase el último párrafo del artículo 7° de la Ley Nacional de Procedimientos Administrativos, el que quedará redactado de la siguiente forma:
"Los contratos que celebren las jurisdicciones y entidades comprendidas en el Sector Público Nacional se registrarán por sus respectivas leyes especiales, sin perjuicio de la aplicación directa de las normas del presente título, en cuanto fuere pertinente."

Art. 37. — VIGENCIA. Este régimen entrará en vigencia a partir de los SESENTA (60) días corridos contados desde su publicación en el Boletín Oficial, para las contrataciones que se autoricen a partir de esa fecha.

Art. 38. — DEROGACIONES. Deróganse los artículos 55 al 63 del Decreto Ley N° 23.354 de fecha 31 de diciembre de 1956, ratificado por la Ley N° 14.467; la Ley N° 19.900, la Ley N° 20.124 en lo que respecta a los contratos comprendidos en este régimen y el artículo 12 de la Ley N° 22.460.

Art. 39. — REGLAMENTACION. Los Poderes Legislativo y Judicial y el Ministerio Público reglamentarán el presente Régimen para su aplicación en sus respectivas jurisdicciones y establecerán los funcionarios que autorizarán y aprobarán las contrataciones. El Poder Ejecutivo Nacional lo hará en un plazo máximo de SESENTA

(60) días corridos contados desde su publicación en el Boletín Oficial. Invítase a los otros poderes y al Ministerio Público a efectuarla en un plazo similar. Hasta entonces regirán las reglamentaciones vigentes.

Art. 40. — Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. — DE LA RUA. — Chrystian G. Colombo. — Carlos M. Bastos. — José H. Jaunarena. — Jorge E. De La Rúa. — Andrés G. Delich.